

**T.C**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE**  
**EKONOMİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ANTALYA DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN**  
**KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMU**  
**HAKKINDA GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Burcu EROT

**Antalya, 2016**

**T.C**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE**  
**EKONOMİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ANTALYA DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN**  
**KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMU**  
**HAKKINDA GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Burcu EROT**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**

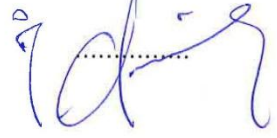
**Antalya, 2016**

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Burcu EROT'un bu çalışması 05.02.2016 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli/Tezsiz Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir

**Başkan** : Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.D

İMZA



**Üye** : Doç. Dr. Sinan YÖRÜK  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.D



**Üye (Danışman)** : Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.D



**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:** Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun .....tarihli ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yusuf TEPELİ  
Enstitü Müdürü



## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans / Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden olduğuğunu ve bu eserleri her kullandışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

/ / 201

Burcu EROT

## TABLÖLAR LİSTESİ

- Tablo 1.** Cam Tavan Engelleri
- Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı
- Tablo 3.** Kadınların Yönetici Olma Tercihleri Hakkındaki Görüşleri
- Tablo 4.** Kadın Yöneticilerin Buldukları Konumu Planlamalarıyla İlgili Görüşleri
- Tablo 5.** Kadın Yöneticilerin Yükselme Sürecinde Karşılaştıkları Engeller Hakkında Görüşleri
- Tablo 6.** Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmekte Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olmalarıyla İlgili Görüşleri
- Tablo 7.** Katılımcıların Rol Model Aldıkları Kadın Yöneticilerle İlgili Görüşleri
- Tablo 8.** Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticilik Görevlerindeki Kadın Sayısına İlişkin Görüşleri
- Tablo 9.** Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısının Az Olmasının Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri
- Tablo 10.** Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Katılımcı Görüşleri
- Tablo 11.** Katılımcıların Kadın Yönetici Olmakla İlgili Benzetmeleri

## GRAFİKLER LİSTESİ

- Grafik 1.** Kadınların Yönetici Olma Tercihleri Hakkındaki Görüşleri
- Grafik 2.** Kadın Yöneticilerin Buldukları Konumu Planlamalarıyla İlgili Görüşleri
- Grafik 3.** Kadın Yöneticilerin Yükselme Sürecinde Karşılaştıkları Engeller Hakkında Görüşleri
- Grafik 4.** Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmekte Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olmalarıyla İlgili Görüşleri
- Grafik 5.** Katılımcıların Rol Model Aldıkları Kadın Yöneticilerle İlgili Görüşleri
- Grafik 6.** Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticilik Görevlerindeki Kadın Sayısına İlişkin Görüşleri
- Grafik 7.** Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısının Az Olmasının Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri
- Grafik 8.** Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Katılımcı Görüşleri
- Grafik 9.** Katılımcıların Kadın Yönetici Olmakla İlgili Benzetmeleri

## KISALTMALAR LİSTESİ

**Md.** : Müdür

**Md. Yrd.** : Müdür Yardımcısı

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı



## ÖZET

### ANTALYA DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDA GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Erot, Burcu

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Süleyman Karataş

Şubat 2016, 134 sayfa

Bu çalışmanın amacı Antalya Devlet okullarında görev yapan kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma tasarımı çerçevesinde olgu bilim (fenomonoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmanın katılımcıları Antalya ili merkezde bulunan, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 19 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcılar maksimum çeşitliliğe göre eğitim örgütü, kıdem, branş ve unvan değişkeni temel alınarak ve katılımcı gönüllülüğü önemsenererek seçilmiştir. Araştırmada temel veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan veri analizi sonucunda kadın yöneticilerin yönetici olmayı kendileri seçtikleri fakat buldukları konumu planlamadıklarını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler yükselmeleri sürecinde en çok toplumsal rolleri nedeniyle engellendiklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerle toplumsal rolleri nedeniyle eşit olmadıklarını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler rol modelleri olarak en çok, meslek hayatlarında karşılaştıkları bir kadın yöneticiyi örnek aldıklarını ve üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak ise cinsiyet ayrımı yapılması, çalışma saatlerinin yoğunluğu, iş yükü ve MEB yükselme kriterleri olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre kadın yönetici sayısını artırmak için pozitif ayrımcılık, aile/toplum yapısında değişiklik, maddi iyileştirme ve üst düzey yönetici desteği olmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:**Cam Tavan, Kadın Yönetici.

## ABSTRACT

### A QUALITATIVE STUDY RELATING TO OPINIONS OF WOMEN MANAGERS THAT WORK AT THE STATE SCHOOLS, ABOUT GLASS CEILING

Erot, Burcu

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması ve Ekonomisi Bölümü

Thesis Manager: Yrd. Doç. Dr. Süleyman Karataş

February 2016, 134 pages

The aim of this study is to reveal the views of the women education principals who work in public schools in Antalya, about the glass ceiling syndrome. The study was adopted phenomenologic method within the framework of qualitative research design. The participants of there search are 19 women managers working in primary, secondary and highschools which are in Antalya province. Participants were selected based on educational organizations, length of service, branch, title and volunteering of participants, according to the maximum diversity. Interviews were used as basic data collection tool for there search. As a result of the analyzed data, it is assumed that women managers choose to be administrators themselves, but they haven't planned their positions. Female managers reported that they were blocked mostly because of their social roles in the process of rising. Female managers stated that they are not equal with the male managers due to social roles. Female managers expressed that they take example by a woman manager who they encountered in their Professional lifes, as a role model and there's not enough women in senior management positions. They stated that; Gender discrimination, intensity of the workinghours, workload and MEB promotion criteria, are the reasons for that. To increase the number of female managers, there should be positive discrimination, changes in the family / community structure, tangible improvements and senior management support, according to participants.

**Keywords:** Glass Ceiling, Women Managers.

## ÖNSÖZ

Akademik çalışmalarımın bir başlangıcı ve ilerleyen yıllarımda bana büyük getirileri olacağına inandığım bu çalışmamda bilgi birikimi, hayat tecrübesi, kişiliği ile her zaman örnek alacağım, güvenini hep yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ 'a yardımlarından ve bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgilerinden, tecrübelerinden yararlandığım beni her konuda cesaretlendiren ve desteklerini hep arkamda hissettiğim Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI, Doç. Dr. Ali SABANCI, Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI ve Yrd. Doç. Türkan AKSU' ya sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmalarımda bana her konuda destek sağlayan, hoşgörüsünü ve güler yüzünü hiç eksik etmeyen tüm çalışma arkadaşlarıma yardımları için teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı yapmama yardımcı olan ve destekleyen tüm kadın yöneticilere çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her anında ve aldığım bütün kararlarda her zaman yanımda olan, beni destekleyen, bugünlere gelmemde en büyük emeği olan canım annem babama ve çalışmalarım boyunca zorlandığım her süreçte desteğini aldığım kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

## **İÇİNDEKİLER**

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	iv
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	v
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	ix

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞ**

1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi .....	4
1.3 Alt Problemler .....	4
1.4 Araştırmanın Amacı.....	4
1.5 Araştırmanın Önemi .....	5
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.7 Tanımlar.....	5
1.7.1 Yönetim.....	5
1.7.2 Yönetici.....	6
1.7.3 Kadın Yönetici .....	7

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **LİTERATÜR**

2.1 Eğitim Yönetimi .....	8
2.2 Eğitim Yöneticilerinin Görevleri .....	8
2.3 Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler .....	11
2.4 Kadın Yöneticilerin Özellikleri .....	13
2.5 Ülkemizde Kadın Yöneticiler .....	15

2.6 Cam Tavan Kavramı .....	17
2.7 Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri .....	22
2.7.1 Cinsiyet Ayrımı .....	22
2.7.2 Mesleki Cinsiyet Ayrımı .....	22
2.7.3 Örgüt Kültürü .....	23
2.8 Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	26
2.8.1 Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar .....	27
2.8.2 Örgüt Kültürü ve Politikaları .....	28
2.9 Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	30
3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller .....	31
3.1 Çoklu Rol Üstlenme .....	31
3.2 Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	33

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

3.1 Yurtiçi Araştırmalar .....	34
3.2 Yurtdışı Araştırmalar .....	39

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

4.1 Araştırma Modeli .....	45
4.2 Evren ve Örneklem .....	46
4.3 Verilerin Toplanması .....	49
4.4 Veri Analizi.....	53
4.5 Geçerlik ve Güvenirlik.....	54

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

5.1 Kadınların Yönetici Olma Tercihleri Hakkındaki Görüşleri .....	57
5.2 Kadınların Yöneticilerin Buldukları Konumu Planlamalarıyla İlgili Görüşleri .....	58
5.3 Kadınların Yöneticilerin Yükselmeleri Sürecinde Karşılaştıkları Engeller Hakkında Görüşleri.....	60
5.4 Kadınların Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmekte Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olmalarıyla İlgili Görüşleri.....	70
5.5 Katılımcıların Rol Model Aldıkları Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri .....	74
5.6 Kadınların Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticilik Görevlerindeki Kadın Sayısına İlişkin Görüşleri .....	78
5.7 Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısının Az Olmasının Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri .....	80
5.8 Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Kadın Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Görüşleri .....	89
5.9 Katılımcıların Yöneticiliği Benzettikleri İmgeler.....	94

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

6.1 Sonuç ve Tartışma .....	99
6.2 Öneriler .....	104
<b>KAYNAKÇA</b> .....	105
<b>EKLER</b> .....	114
EK-1 Araştırma İzin Dilekçesi .....	114
EK-2 Öğretmen Katılım İzin Formu.....	116
EK-3 Görüşme Demografik Anketi .....	117
EK-4 Yarı Yapılandırılmış Anket Soruları .....	119
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	120

# I.BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1 Problem Durumu:

Sanayi devriminden sonra kadınların çalışma hayatına girmesiyle, örgütlerde yoğun bir kadın nüfusu ortaya çıkmış fakat pek çok örgüt erkek egemen örgüt yapılarını değiştirme konusunda bu değişime karşı durmuştur. Dolayısıyla kadının çalışma yaşamında benimsenmesinin ötesinde, yönetsel pozisyonlara yerleşmeye başlaması basta toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi gelişmelerin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir (Akoğlan, 1997,s.14). Ancak gerek işgücünün demografik yapısındaki ve niteliğindeki değişimler ve gerekse toplumun ekonomik, teknolojik ve yasal oluşumlarındaki gelişmeler, yönetimin tutumlarında da geçmişe nazaran birtakım değişimler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda son yıllarda yönetim pozisyonlarında daha çok kadın bulundurma çabası, gecikmiş bir oluşumla hız kazanmıştır (Aytaç, 1997).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağının ortaya çıkardığı yeni mesleklerin pek çoğunda kadın sayısının giderek artmasına karşın üst düzey yöneticilik ve liderler arasında kadın sayısı halen istenilen seviyeye ulaşmış değildir. Genel anlamda kadın çalışan sayısındaki küresel artış ekonomik sosyal ve kültürel değişme ile gelişmelerin bir yansıması olarak kabul edilmelidir. Kadının aktif olarak iş yaşamına girmesinde, ailesi için ek gelir edinme, kendi ayakları üzerinde durabildiğini ispat etme, yapılan işten tatmin olma ve mutluluk duyma gibi nedenler etkili olmuştur (Barutçugil, 2002,s.23). Gerçekten de, geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002,s.23). Yönetimin üst düzeyindeki kadın sayısının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yükselme eğilimine rağmen Türkiye’de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere

oranla oldukça düşüktür. İçinde yaşanan çağda kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan fırsat eşitsizliği gibi sebeplerle erkeklerden daha az yönetim görevlerinde bulunabilmektedirler (Tükeltürk, 2008).

Kadınların iş hayatına girmesi kadınlara yönelik çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir (Aytaç, 1997). Kadınlar iş-aile dengelerini kurmaya çalışırken çocuk bakımı, ev işleri gibi konularda zaman yetersizliği yaşamaktadırlar. Ayrıca kadınlar işe alınma, ücretlendirme, eğitim ve gelişim programlarına katılma, terfi gibi pek çok konuda cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar.

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrelerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir (Akoğlan, 1997). Her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle işyerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir (Wirth, 2004,s.8).

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında, kadınların birtakım engeller nedeniyle cesaretleri kırılrsa da, her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerledikleri görülmektedir. Fakat aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür (Çelikten,2004).Eğitim ülkemiz ve Dünya için en önemli konulardan biridir. Özellikle ülkemizde 957.733 eğitimciden oluşan dev bir eğitim ordusu bulunmaktadır. 2014-2015 verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığının 535.171 kadın, 422.562 erkek eğitimcilerden oluşmaktadır. Fakat okullardaki yönetim



kademesine baktığımızda bu sayının orantılı olmadığı görülmektedir. Ülkemiz nüfusunun %49,8'i kadınlardan oluşmasına rağmen istihdam edilen kadın nüfus oranı %26,3, erkek nüfus oranı ise %65'tir. Kadınların iş yaşamına katılımları nüfus oranlarına göre oldukça azdır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilik seviyesinde bulunan kadın sayısı daha da azdır. Türkiye'de Devlet Personel Başkanlığı'nın 2011 yılı verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin % 37'si kadın, %63'ü ise erkektir. Bürokraside üst düzey yöneticilerin % 86,4'ü erkek, % 13,6'sı kadındır. Bu oranlar kadınların bürokrasi içerisinde üst düzey karar verici konumlardaki oranının düşük olduğunu göstermektedir (<http://www.kadininstatusu>, 2012).

Kadınların iş gücüne yeterince katılmalarını engelleyen pek çok engel bulunmaktadır. Bu durum 80'li yıllarda ilk kez karşımıza çıkan 'cam tavan' kavramını ortaya çıkarmıştır. Cam tavan kavramı örgütlerde istihdam edilen kadın ve erkek çalışanlar arasındaki eşitsizliği ortaya çıkarmak için kullanılan en etkili kavramlardan biri olmakla birlikte, kadın çalışanların sırf cinsiyetlerinden dolayı, başarılarına veya liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerinde karşılarına çıkan ve beledikleri terfileri almalarını engelleyen engelleri ifade eder.

"Cam Tavan Sendromu", belli iş kollarında yoğunlaşan ve genellikle üst kademe profesyonel çalışanlar arasında sayıca azlık gösteren kadınların ilerleme ve gelişmesine mani olan görünmez engelleri ifade etmektedir (Öğüt, 2006).

Bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Kadınların örgütlerde üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki görünmez engeller, kadınların önüne açık bir şekilde çıkmamakta fakat toplumsal cinsiyet ayrımcılığının meşru ve doğal uygulamaları arkasına gizlenmektedir.

Bu nedenle girişimci ve çalışan kadın yönetici sayısının artış göstermesi, sanayi ve hizmet sektöründeki gelişmeleri nitelik ve kapasite yönünden olumlu etkilemektedir. Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi Türk ekonomisinin güçlenmesinin yanında sosyal olarak da kadının güçlenmesini, böylelikle sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturulmasını sağlamaktadır (Beşler, 2010).

Bu çalışma yönetim kademesindeki bu eşitsizliği yaratan durumları ortaya çıkarmak ve bu durumu aşabilen kadınların ne gibi zorluklarla karşılaştıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

### **1.2 Problem Cümlesi:**

Devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri nelerdir?

### **1.3 Alt Problemler:**

- 1- Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Kadın yöneticilerin mesleklerinin başında kariyer planlarıyla ilgili görüşleri nelerdir?
- 3- Kadın yöneticilerin buldukları konuma gelmekte karşılaştıkları engeller nelerdir?
- 4- Kadın yöneticilerin mesleki yükselmede erkeklerle eşit olanaklara sahip olup olmamaları konusundaki görüşleri nelerdir?
- 5- Kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkında görüşleri nelerdir?
- 6- Kadın yöneticilerin üst düzey kadın yönetici sayısı hakkında görüşleri nelerdir?
- 7- Kadın yöneticilerin üst düzey kadın yönetici sayısını artırmaya yönelik neler yapılabileceğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 8- Kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri nelere benzettiklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

### **1.4 Araştırmanın Amacı:**

Bu araştırma kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın temeli kadın yöneticilerin yükselme sürecinde ne gibi engellerle karşılaştıklarını ve üst düzey kadın yönetici sayısının artması için çözüm önerilerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

## **1.5 Araştırmanın Önemi:**

Eğitimin ülkemizin geleceği ve toplumun gelişimi için önemi yadsınamaz. Ülkemiz için en önemli konulardan olan eğitim sistemi çalışanlarının yarısından fazlası kadın eğitimcilerden oluşmakta iken, eğitim yöneticisi sayısında bu rakamın çok farklı olması düşündürücüdür. Bu çalışma kadın eğitimcilerin yükselme sürecinde karşılaştıkları engelleri araştırması ve üst düzey kadın yönetici sayısının kadın eğitimci sayısına oranla ciddi anlamda az olma nedenlerini ortaya çıkarması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada kadın yöneticilerin bakış açısıyla cam tavan sendromunun irdelenmesinin ilgili alan yazına, yönetici yetiştirme ve atama politikalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kadınların yönetici olma sürecinde ve yükselmelerinde karşılaştıkları engellere ilişkin yapılmış benzer çalışmalar bulunmakla birlikte farklı bir örneklem grubunda çalışılması ve nitel araştırma örneği olması yönüyle önemli bulunmaktadır.

Araştırmanın kadın yönetici sayısını artırmak için yapılacak çalışmalara ve bu konuyla ilgili yapılacak yeni araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

## **1.6 Sınırlılıklar:**

Bu araştırma, 2013-2014 Eğitim Öğretim yılı ile Antalya ili Merkez İlçesinde görev yapan Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Lise kurumları okul yöneticileri ile sınırlıdır. Araştırma çalışmanın bulgu ve yorumları ile devam etmektedir.

## **1.7 Tanımlar:**

### **1.7.1 Yönetim:**

Yönetim kavramı asırlardan bu yana geliştirilmekte olan bir kavramdır. Yönetim, kar amaçlı kurulan firmaların amaç ve gayeleri doğrultusunda firmanın girdilerini en uygun bir biçimde yönetilmesini belirtmektedir. İlk insan toplumundan 18. Yüzyıla kadar olan süreçte, emir alanları ve emir verenleri göz önüne aldığımızda yönetim kavramının ilk çağlara dayandığını görmekteyiz(Ertürk,2001).

Yönetim bir süreç olmakla birlikte örgütlerin başarıya ulaşmalarındaki olmazsa olmaz bir organizasyon faaliyetidir. Yönetimsiz örgütleri düşünmek mümkün

değildir. Örgütlerin yönetim anlayışı başarının derecesini göstermekle birlikte örgütün kimliğini yansıtmaktadır (Güney,2012). Örgütlerin başarısı ve gelişebilmesi için çağa uygun, değişime ayak uyduran yönetim felsefelerinin uygulanması gerekmektedir.

Yönetim evrensel bir süreç olmakla beraber insan ilişkilerini ve davranışlarını incelemektedir. İnsan ilişkileri ve davranışlarında bireyin diğer insanlar ile yaşam sürdürebilmesi aslında her insanın bir yönetici olduğu savunulabilir. Uсталık, insanların zaman ve faaliyetlerini planlamaya yardımcı örgütleri yönlendirmektedir ve kontrol etmektedir. Böylece insanlar kendilerini yönetebilmektedir. Daha üst düzeyde incelenirse başhekim hastaneyi, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yürütmek durumundadır. Bu örnekler farklılık olarak gözükse bile aslında her birinin ortak gayesi yönetimdir(Güney,2007). Bir işverenin bir iş göreni yönetmesi, o işin daha planlı ve çabuk bitmesini sağlayabilmektedir.

Günümüz bilgi toplumunda kurumların küreselleşme yolunda insan kaynaklarını ve ekonomik kaynaklarını arttırmaları işleri daha karmaşık ve riskli hale getirmiştir. Bu şartlar neticesinde yönetici bir sınıf oluşmaya başlamıştır. Ve gelişmeler de, yönetim literatüründe yönetim devrimi olarak nitelendirilmektedir(Dinçer&Fidan,2009). Yönetim devrimi ile işler daha çabuk ve düzenli yapılmaya başlanmıştır.

### **1.7.2Yönetici:**

Yönetici; firma yönetimi tarafından göreve getirilen, firmanın vizyonuna uygun hedefleri yerine getirebilmek amacı için gayret gösteren, işleri planlayan, planların gerçekleşmesi için çalışanları denetleyen ve planları uygulatan, personeli motive eden daha pek çok yönetsel beceriye sahip kişidir. Yöneticinin ödül ve ceza temelli yasal gücü ve yetkileri de bulunmaktadır(Yeşilyurt,2007).Belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunluluğunda olan kişi (Erdoğan, İ. 2010 ).

### **1.7.3 Kadın Yönetici:**

Geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, İ. ,2012). Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir.(Aytaç, S. ,1997).

Kadın yöneticilerin özellikleri ve erkeklerden farklı taraflarının belirlenmesi amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu konudaki literatür incelendiğinde bazen birbirinden farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin farklılıklarını belirlemeye yönelik ilk araştırma 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel tarafından yapılmıştır. Eğitim, yaş, organizasyon basamağı faktörleri dikkate alınmadan yapılan bu araştırmada; erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Gülbay, M. 2012).

## II. BÖLÜM: LİTERATÜR

### 2.1 Eğitim Yönetimi:

Eğitim sisteminin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmek için gereken meslek alanı. Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan okulu amacına uygun olarak işletme, geliştirme ve yaşatma sürecidir. Eğitim yönetimi her türlü okul düzeyine inmekten çok bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlene ve birleşimini konu alır. Toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin varsa felsefesini ve bu felsefenin üzerinde durduğu değerleri inceler (Bursalıoğlu Z. s.6, 2012). Eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleşmesiyle ilgilenir (Kaya, Yahya. K. 1984, s.37).

### 2.2 Eğitim Yöneticilerinin Görevleri:

Yönetim kavramı medeniyet ilerledikçe sistemleşmiş ve gelişme göstermiştir (Dalay, 2001,s.3-4). Ancak yönetim, hem sanat hem bilim yönü olan bir kavramdır. Buna bağlı olarak yöneticilik mesleği doğuştan gelen yeteneklerle sonradan öğrenilen bilgi ve beceriyi bir arada sergilemeyi gerektirir (Koçel, 2005,s.10).

Yönetici, insanların belli bir amaç için bir araya gelerek kendilerini hedefe ulaştıran uyumlu çalışmalarını işbirliği içinde etkili ve verimli sürdürülecek biçimde yönetmek sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2000,s.13). Diğer bir deyişle yönetici, bir örgütte sevk ve idare görevini yürüten en üst düzeydeki kişidir (Tortop, 1994,s.213).

Yönetici, insan olduğu için kendine has davranış özelliklerine sahip olması doğal bir süreçtir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar, çalışanların kendi bireysel özelliklerini diğer bireylerle dikey-yatay ve köşeden köşeye (diyagonal) ilişkilendirdiği, bağlantı topluluğundan oluşan bir dolambaç olarak düşünülebilir. Bu noktada yöneticilik her biri farklı yapı ve özellikte olan insanların oluşturduğu karmaşık ilişkiler topluluğunu, organizasyonu amaçlarına ulaştırmak amacıyla yönlendirmek, yönetmek olarak da ele alınabilir (Koçel, 2005,s.75).

Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin **29026 sayılı** yönetmeliğe göre ise eğitim yöneticileri şu şekilde tanımlanmıştır:

Müdür: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Müdür başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88'inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37'nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri, ifade eder ( mevzuat.gov.tr).

Yine Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin **29026 sayılı** yönetmeliğin 5.maddesinde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak şartlar:

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
- ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Yine 29026 sayılı yönetmeliğin 6. maddesinde müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.

c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.

ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

7. maddeye göre müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

c) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak.

Yönetmelikte yönetici görevlendirmelerine ilişkin genel esaslar 9. maddede şu şekilde belirtilmiştir.

(1) Müdürlüğe görevlendirme;

a) Görev süresinin uzatılması,

b) İlk defa veya yeniden görevlendirme,

usulleriyle yapılır.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar 10. maddede ifade edilmiştir.

(1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.



(4) Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilemez.

(6) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(8) Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.

Gerekli şartları taşıyan adaylar mülakat sonuçlarına göre görevlendirilirler şeklinde belirtilmiştir.

### **2.3 Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler:**

Tüm dünyada, kadınlara da erkekler gibi yönetici olmalarında eşit fırsatlar verildiğinin söylenmesine karşın, kadın yönetici sayılarının azlığı dikkat çekmektedir. Dünya örgütlerinin yapısı incelendiğinde, kadınların örgütlerdeki sayısal yoğunluklarıyla orantılı olarak yönetimde temsil edilmedikleri dolayısıyla, erkeklere kıyasla, örgütsel kararlarda daha az söz sahibi oldukları ve sonuçları etkilemekte daha az ağırlıklarının bulunduğu görülmektedir (Kabasakal, 1991,s.55).

Türkiye'de 1996–1997 öğretim yılında okul öncesi de dâhil olmak üzere ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yüzde 43'ünün kadın olmasına karşın bu okullarda müdürlerin yüzde 11'i, müdür başyardımcılarının yüzde 8'i, müdür yardımcılarının ise, yüzde 15'i kadındır (Erçetin, 1997,s.19).

Genç ve bekâr kadınların yönetici olabilme şansları daha yüksek olabilmektedir. İngiltere'de yapılan 1498 erkek ve 806 kadın yöneticiyi kapsayan bir araştırma, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha genç olduklarını (kadınların yaş ortalaması 31, erkeklerinki ise 48) ortaya koymuştur. Araştırmada, kadınların

yüzde 29' unun, erkeklerin yüzde 3' ünün bekâr olduğu, yine kadınların yüzde 10' unun, erkeklerin ise yüzde 3' ünün boşanmış olduğu görülmektedir (Alben Metcalfe ve West, 1992,s.155-158).

Kadınların kamu kesiminde yoğunlaşmalarına karşın kamu yönetimi üst düzey karar alma mekanizmalarında kadınların sayısının azlığı dikkat çekici bir durumdur. Kadın çalışanların sayısının görece olarak sürekli artması, karar verici görevlerdeki sayısal artışla bir koşutluk göstermemekte, aksine düşmektedir (Acuner ve Sallan, 1993,s.83).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü verilerine göre Öğretmenler 2007/2008 öğretim yılında, ilköğretimde çalışan 445.452 öğretmenin yüzde 49'u, ortaöğretimde çalışan 191.041 öğretmenin ise yüzde 41'i kadınlardan oluşmaktadır. İlköğretim düzeyindeki kadın öğretmenlerin sayısı büyük ölçüde artış göstermişse de, okul müdürü veya müdür yardımcısı pozisyonlarındaki kadınların sayısı, sırasıyla %8,8 ve %11 olmak üzere, nispeten daha düşüktür. Okullarda öğrenciler için rol modeli olabilecek kadın yöneticilerin sayısı özellikle kırsal kesimde oldukça düşüktür.

Kadının statüsü genel müdürlüğünün 2014-2015 öğretim yılı verilerine göre ise;

- Okulöncesi eğitimde görev yapan 68.038 öğretmenin % 94,0'ı (63.968),
- İlkokul düzeyinde görev yapan 295.252 öğretmenin % 58,6'si (173.078),
- Ortaokul düzeyinde görev yapan 296.065 öğretmenin %53,9 (159.672),

Ortaöğretimde görev yapan 298.378 öğretmenin ise %46,4'ü (138.453) kadınlardan oluşmaktadır.

Son yıllarda ilköğretim kademesindeki kadın öğretmen sayısı önemli oranda artmıştır. Kimi koşullarda ailelerin kız çocuklarını okutmaya karşı geliştirdikleri direnci okuldaki öğretmenin kadın olması kırabildiğinden bu artış çok önemlidir. Buna ek olarak öğretmenler ve okul müdürleri, öğrenciler için birer rol modeli olmakta ve hayatlarına önemli etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin sayısındaki artış gibi kadın okul müdür ve müdür yardımcılarının da sayısının artması oldukça önem taşımaktadır. Eğitim yöneticisi konumundakiler arasında kadınların oranı çok düşüktür. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının Şubat 2014 tarihli verilerine göre MEB bünyesinde merkez, taşra

ve okul/kurumlarda kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 103.004 yöneticinin %15,51'i (15.970) kadındır.

Taşra teşkilatı yöneticilerinin sayıları çerçevesinde durum ise aşağıda belirtilmektedir:

- 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 2'si (%2,5),
- 859 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 5'i (%0,6) kadındır.
- Okullarda görev yapan 37.369 okul müdürünün 5.436'sı (%14,6), 50.641 müdür yardımcısının 7.749'u (%15,3) kadındır.

Rakamlardan anlaşılacağı üzere ülkemizde kadın öğretmenlerin sayısı oldukça fazla olmasına rağmen, kadın yönetici sayısı hayli düşüktür.

#### **2.4 Kadın Yöneticilerin Özellikleri:**

Birbirinden farklı insan ve unsurları bir araya getirebilmek iyi yönetici olabilmenin önemli özelliklerindedir. Bu nedenle, duygusal zekâ ve empatinin, erkeklere nazaran kadınlarda daha çok görüldüğünü ve kadınların iş yaparken daha paylaşımcı, işbirlikçi, takım arkadaşlarını destekleyici olduklarını gösteren birçok araştırma çağın geçerli yönetim biçimlerinin genelinde kadınların avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır (Mercanlıoğlu,2009). İş yaşamına bakıldığında kadınlar monoton, uysal ve beceri gerektiren işlerde daha sabırlı çalışmalarını sebebiyle erkeklerden daha başarılı olmakta ve işverenler tarafından tercih edilen iş gücünü oluşturmaktadırlar (Olaş, 2006, s. 24). Yönetimde görev alan kadınlar sayıca 1960'lerden itibaren giderek artış gösterse de en üst kadın yöneticilerin daha çok orta düzey yönetim konumlarında olduğu gözlenmektedir. Eğitimli ve deneyimli kadınların sayısı artmakla birlikte üst yönetim için bu durumun yeterli olup olmadığı tartışma konusunu oluşturmaktadır. Burada odaklanılan tartışma noktası kadınların “ideal” yöneticinin davranışsal psikolojik özelliklerine sahip olup olmadığıdır. Yani kadınların tepe noktalara yükselebilecek kadar rekabetçi, atak, hükmedici, sağlam, güçlü ve rasyonel olup olmadıklarıdır (Kutunis ve Alparslan, 2006).

Dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticilerin üst kademe veya orta kademe yöneticilik kariyerinde gözlenen yükselme başarısındaki artışın yıllara göre küçük miktarlarda olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalara göre, hem kadınların hem

de erkeklerin kadın yönetici istemediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle kadın yöneticilerde az da olsa gerçekleşen “yükselme” bir başarı olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2009).

Özdevecioğlu ve arkadaşları (2001), kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik olduklarını, erkeklerin otoriter tarzlarına karşın, kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzlarının ön plana çıktığını, öte yandan, kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri ve iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri yönünde bulgulara ulaşıldığını belirtmişlerdir.

Hayat Kabasakal'ın “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili” isimli araştırmasına göre, Türkiye’deki kadın yöneticilerin ortak özellikleri şunlardır (Özkaya, 2003):

**Ön plana çıkmamak:**Kabasakal’a göre, kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Erkek değerleri bağımsız olmaya ve kontrol etmeye, kadın değerleri ise bağlılığa ve ilişkilere önem vermeye dayanır.

**Kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak:** Kadın yöneticiler sade saç tipleri, fazla uzun olmayan tırnaklar, abartısız oje (koyu/parlak) kullanmayı tercih etmektedirler. Ayrıca özel yaşamda kullandıkları büyük boyutlu aksesuarlardan, iş ortamında kaçınmakta ve hafif bir makyaj yapmayı tercih etmektedirler. Bu görüntü erkeksi, kısa saçlı, makyajsız kadın tiplemesinden de uzaktır.

**Feminist olmamak:** Kadın yöneticiler genelde kadın hakları yerine insan haklarını savunmanın daha doğru olduğu görüşündedir.

**Sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak:** Türkiye’deki üst düzey kadın yöneticiler, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelerden gelmektedir. Babaları toplumda saygın kabul edilen mesleklere sahiptir, kendileri elit kabul edilen okullarda okumuş ve büyük şehirlerde yetişmişlerdir.

**Güçlü bir kişiliğe sahip olmak.**

**Yüksek başarı güdüsüne sahip olmak.**

Evli ve çocuklu bir yaşam sürmek: Gelişmekte olan ülkelerde kadınlar, evde düşük ücretli çocuk bakıcısı ve temizlik çalışanı istihdam edebildikleri ölçüde, kendilerini mesleklerine daha rahat verebilmektedirler. Türkiye’de üst sınıftan gelen kadın yöneticiler, düşük sosyo-ekonomik sınıflardaki kadınların emeğini basamak yapıp yükselme olanağına sahiptirler.

Ardak v.d. (1994)’ nin 9 Eylül Üniversitesi’nde yönetici kadınların profili hakkında yaptıkları bir araştırmada; kadınların mücadeleci, hırslı, evine iş götüren ve kendileri için erişilmesi zor hedefler belirleyen yapıda oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bu önemli karakter özelliklerine rağmen kadınların üst düzey pozisyonlarda olamamasının nedeni olarak araştırmaya katılanların yalnızca %8’inin kadınların yönetici olmasına olumlu baktıkları görülmüştür (KSSGM,2000).

## **2.5 Ülkemizde Kadın Yöneticiler:**

Osmanlı’da kırsal kesim kadını günlük işler ve tarım işçisi olarak büyük bir işgücünü temsil etmiş, Ev içinde olduğu kadar ev dışında da üretime katkı sağlamıştır ( Tigince, O.1998,s.80). Kentlerde ise üretim faaliyetleri esnaf örgütlenmeleri tarafından denetlenmiş fakat kadın emeği genellikle bu örgütlenmenin dışında bırakılmıştır.

Osmanlı’da kadınların çalışma yaşamına girmelerini, savaşlar nedeniyle erkeklerin cepheye gitmesinin yanı sıra artan yoksulluk ve açlık, kısmi reformlar şeklinde dahi olsa yasalar ve anlayışlarda bazı değişikliklerin olması ve eşitlik fikirlerinin yaygınlaşması önemli oranda etkilemiştir ( Kalan, İ.1998 ).

Tanzimat’la birlikte kadının bir meslek sahibi olmasına yönelik olarak yeni eğitim kurumları açılmıştır.1842’de “Ebe Okulu”, 1869’da “İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu” ve 1870’te “Kız Öğretmen Okulu” eğitime başlamıştır. Böylece kadının, ev dışında, okulda yetiştirilmiş olduğu ilk meslekleri olan ebelik ve öğretmenlik meslekleri kurulmuştur ( Göksel, B. 1993,s.134).

Meşrutiyet döneminde ise ilk kız liseleri açılmış ve kadın konusunda fikir hareketleri hızlanmıştır. Kadınların yüksek öğretime ilk adımlarını atmaları da yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Mesleki eğitim olarak hemşirelik eğitimi

Meşrutiyet döneminde başlamıştır. 1922 yılında ise tıp fakültelerine kız öğrencilerin kabulü gerçekleşmiştir (Kurnaz, Ş., 1991,s.54-55).

29 Ekim 1923'te yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu toplumsal, ekonomik ve siyasal açıdan olduğu gibi kadın hakları açısından da birçok köklü değişimi beraberinde getirmiştir (Yaraman,A.,2004) . Cumhuriyet dönemi ile birlikte, kadınların statülerinin yükseltilmesi ve çalışma yaşamında daha etkin yer alabilmeleri için gerekli ortam yaratılmaya başlanmıştır (Aydın, O. ,1999,s.74).

Nitekim 1923 yılında İzmir'de düzenlenen I. İktisat Kongresi'ne kadın işçiler adına temsilciler de katılmıştır ( Kalan, İ.,1998,s.98). Kongre'de, kadın işçilere doğum öncesinde ve sonrasında olmak üzere sekiz hafta ve ayrıca üç gün ücretli izin verilmesi yolunda yasa önerisi verilmesi kabul edilmiştir. Alınan bu karar, kadın işçilerin korunmasına yönelik önemli bir adım olmuştur ( Aydın, O. 1999,s.74).

Cumhuriyet döneminde, Atatürk'ün her alanda kadına sağladığı eşitlik, ona eğitimde de fırsat eşitliğini getirmiş, bu durum kadınlara meslek sahibi olarak ev dışında da toplum kalkınmasına doğrudan katılım imkanı vermiştir ( Doğramacı, E.1997,s.112).

3 Mart 1924'te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat (Öğrenim Birliği) Kanunu'yla eğitim sistemi laikleştirilmiş ve bu sayede kız çocuklar erkeklerle birlikte ve eşit eğitim olanaklarına kavuşmuşlardır (Yaraman, A.,2004,s.15). 1925 yılında kabul edilen Kılık Kıyafet Kanunu kadınlara modern giyimin yolunu açarken, 4 Ekim 1926 yılında kabul edilen Medeni Kanun ile de erkeklere tanınan ayrıcalıklar kaldırılarak, kadın-erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmıştır( Aydın, O., 1999,s.74-76). 1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınması, siyasal alanda cinsiyete ilişkin tüm yasal kısıtları ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucu olarak 1935 yılında kadınların da katıldığı ilk milletvekili seçiminde 18 (% 4,6) kadın parlamentoya girmiştir.

1936 İş Kanunu ile birlikte çalışma hayatında yapılan yeni düzenlemeler de çalışan kadınların oranını artırmıştır (Kuzgun, Y., Sevim, S. S,2004,s.15). Sonuç olarak, kadınların kamusal alana girmelerinin önündeki engelleri kaldıran reform niteliğindeki bu kazanımlardan sonra, ekonomik, sosyal ve siyasal yaşama aktif bir şekilde katılan kadın sayısı giderek artmıştır ( Özçakır, A.,2006,s.112).

Cumhuriyet Türkiye'sinde sosyal hayata kadın, öncelikle öğretmen olarak katılmıştır. 1921 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi'ne alınan kız öğrencilerin mezuniyet sonrası iş hayatına atılmaları ile öğretmenlik dışı mesleklerde de kadınlar görülmeye başlanmıştır (Doğramacı, E.,1997,s.112).

Ancak sayılan tüm bu gelişmelere karşın, hemen her toplumda olduğu gibi Türkiye'de de halen kadınlar erkeklerden daha az oranda işgücüne katılmaktadır (Özbay, F. S., 1995,s.132). Kadınların işgücüne katılımının, gerek kendileri gerekse aile ve toplumsal kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte işgücüne katılım oranları düşüktür ve yıllara göre de sürekli bir azalma göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının mesleki ve teknik eğitim yoluyla niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ( KSSGM,1998,s.79).

Yönetimde istihdam açısından bakılacak olursa 1938-1976 yılları arasında ise Türk kamu yönetiminde kadın görevlilerin sayısı ve oranları giderek artış göstermiştir. Kadın görevliler yönetimde önemli miktarda temsil edilmemekle birlikte erkek meslektaşlarından hızlı bir artış göstermişlerdir (Unat, N.A. 1979,s.245).

4857 Sayılı İş Kanunu 5. Maddesi'ne göre çalışma hayatı eşit davranma ilkesikapsamında ' İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.' şeklinde korunmuştur.

## **2.6 Cam Tavan Kavramı:**

Dünyanın pek çok ülkesinde çalışan kadının, iş yaşamı boyunca ciddi sorunlarla karşılaştığı ve bu nedenle işten ayrılma ya da kariyerinde terfi imkânlarından yararlanamama gibi durumlarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Türkiye'de de durum AB ülkelerinden veya diğer gelişmiş gelişmekte olan ülkelere çok da farklı değildir hatta kadın istihdamının düşük olduğu gibi, bazı meslek gruplarında kadın temsilinin yetersizliği ortadadır.

Günümüzde görülmektedir ki Dünyageneinde kadınlar erkekler ile ekonomik ve toplumsal bağlamda eşit haklara sahip olduklarında, ekonomik roller açısından toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılıklar azalmaktadır. Bu bağlamda kadın ve

erkek arasındaki eşitliğin sağlanması her açıdan oldukça önem teşkil etmektedir (Blau-Ferber, 1990,s.24).

Bu bağlamda Avrupa Komisyonu 2010-2015 yıllarını kapsayan ve kadın erkek eşitliğini sağlamaya yönelik stratejilerini sıraladığı bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda kadın erkek ücret eşitsizliklerinin giderilmesinin önemine, kadınların kariyerlerinin cam tavan etkisiyle olumsuz etkilenmemesi gerektiğine ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin bir slogandan ibaret olmadığına, aksine gerçekleştirilmesinin önemine değinilmiştir (European Commission,2010) . Ancak birlik genelinde çalışma hayatında kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının ortadan kalkması ve kadınların, geleneksel rollerine uygun sektörler, iş alanları dışında da istihdam edilir hale gelmesi adına yapılması gereken pek çok şey olduğu görülmektedir.

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının bir boyutu olan cam tavan kavramı, kadınların mesleki başarılarına ve yeteneklerine bakmaksızın, üst yönetim kademelerine terfi etmesi yönünde var olan belirsiz ancak aşılması güç engeller olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı-Gürbüz, 2012,s.128). Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engeller pek çok farklı nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunlar bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel veya toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller de olabilmektedir. Bireysel engeller, genellikle kadınların çalıştıkları iş alanında kariyerde yükselmenin gerekliliğine inanmamasından veya büyüdükleri ataerki aile yapısından kaynaklı 'kendini düşünmeme' duygularından da kaynaklanabilmektedir (Çakınberk,2011,s.268). Cam tavan olgusunun oluşmasında ve çalışma hayatında bu denli etkin olmasındaki bir diğer etken 'maskülen örgütsel kültürün çalışma hayatındaki egemenliğidir. Erkek egemen kültüründe bu bağlamda kadınların kariyerlerinde olumsuz etkiler yarattığı ileri sürülmekte bunun sebebi olarak da, var olan örgütlerin genellikle erkeklerin norm ve inançları temel alınarak oluşturulmuş olmasından kaynaklandığı üzerinde durulmaktadır (Van Vianen-Ficher, 2002:316; Akt: Çakınberk, s.269). Toplumsal faktörlerden kaynaklı engeller ise cinsiyete dayalı olarak kadına biçilen rollerin kadının çalışma hayatına katılmasında engeller oluşturması ya da kadınların toplumsal rollerine uygun mesleklere yönelmesine sebebiyet vermesidir. Bu bağlamda yönetici konumundaki kadın rolleri,



geleneksel rollerine uygun olmadığı düşüncesiyle bir şekilde engellenmiş olmaktadır (Deemer-Fredericks, 2006,s.89).

Cam tavanı anlaşılabilir hale getirmek amacıyla pirelerle bir deney yapılmıştır. Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabilmelerinden hareketle pirelerin birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyar ve zemini ısıtırlar. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar fakat başlarını tavandaki cama çarpıp düşerler. Zemin hala sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca cama çarpan pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Artık hepsinin yalnızca 30 cm yüksekliğinde zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler hala eşit yükseklikte (30 cm) zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkanları vardır fakat buna hiç cesaret edemezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı 'hayat dersi' ne sadık halde yaşarlar. Pirelerin isterlerse kaçma imkanları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel (burada 30cm'den fazla zıplanamaz inancı)varlığını sürdürmektedir. Bu pirelerin yaşadıklarına 'cam tavan sendromu' denir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en üst nokta, onun cam tavanıdır.

Cam tavan kavramı, 1970'lerde ABD'de "kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına geçmesini engelleyici örgütsel ve davranışsal önyargılardan kaynaklanan görünmez doğal olmayan engelleri" açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram genel olarak "şirket, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen faaliyetlerde üst kademe pozisyonlara geçmek amacıyla gayret eden kadınların karşılaştığı engelleri" nitelendirir. Fakat cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram olmadığı gibi etnik azınlıklarla erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri noktasında engellerle karşılaşma durumlarını da açıklar ( Öğüt, A. 1999,s.89).

Cam tavan, kadınlarla birlikte azınlık grupların da mesleki başarılarına ve sahip oldukları niteliklere bakılmaksızın, kurumsal merdivenlerin daha üst basamaklarına çıkabilmeleri önündeki görülmez ve aşılamayan engeller olarak tanımlanmaktadır (Federal Glass Ceiling Commission, 1995,s.4).

Cam tavan kavramı temelde kadınlara ilişkin çalışma hayatında var olan ücret eşitsizliği, mesleki ayrımcılık kavramlarını da kapsar. Fakat kadınların çalışma hayatlarında üst yönetim kademelerinden dışlanmaları ve bu duruma ilişkin görülmez engellerin varlığı konuları üzerinde durulmuştur (Erçen,2008,s.18).

Cam tavan, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmeleri, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir (Aydın, Ş. Ve diğerleri,2007,s.313). Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir ( Aydın, Ş. Ve diğerleri,2007,s.312). Erkek egemenliğinin yoğun olduğu ortamda ve toplumun kadına bakış açısı yüzünden kadın ev içi işlere ve çocuk bakımına önem vermekte ve bu yüzden üst düzey yönetici olma yolunda önüne engel konulmaktadır.

Cam tavan kadınların üst yönetim basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, B.,2006,s.442). Cam tavan kavramı ilk kez 1986'da Wall Street Journal'da, kurumsal kadın üzerine yayınlanan özel bir raporda yer alan, Hymowitz ve Schellhardt'ın makalelerinde kullanılmıştır. Yazarlar Amerikan şirketlerine çok sayıda alt seviye kadın yönetici alınmasına rağmen, bunların çok azının erkek meslektaşlarıyla aynı hızda ve aynı seviyeye kadar yükselbildiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin çoğu erkeklere göre daha az yetkiyle ve daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt, üst yönetime giden yolun, kadınlar için kurumsal gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını belirtmektedir. Ayrıca sıklıkla kadınların güvenden, gerekli niteliklerden ve şirkete bağlılıktan yoksun oldukları düşünülmektedir. Sonuçta, kadınların ilerlemesinin önünde görünmez bir cam tavan oluşmaktadır ( Hymowitz, C. Schellhardt, T.D., 1986,s.1). Makalenin yayımlanmasından sonra "cam tavan" kavramı, örgütlerde kadınları ve azınlıkları belirli bir seviyenin altında tutan görünmez engeller olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller, üst kademelere ulaşmak için gerekli yeteneklerden yoksun olmaktan ziyade, cinsiyet ve ırk faktörlerine dayanmaktadır ( Jackson, J.C,2001,s.30). Kadınlar için üst kademelere ulaşma konusunda engellemelerin kaldırılması kadın hakları alanında uluslararası standartlara ulaşma konusunda da fayda sağlayacaktır.

Siyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri açıklayan Cam Tavan'ı yaratan iki önemli faktöre vurgu yapmaktadır. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine ürettiği engellerdir. Bunlar, aile yaşamlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem söz konusu değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, çalışma yaşamını kendi cinsini, ilk olarak kadınları rakip olarak görme eğilimi biçiminde tanımlanabilir. İkincisini ise "çevresel faktörler" biçiminde tanımlamak uygundur. Mesela, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" biçiminde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların doğası itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma imkanı düşük, liderlik özelliği olmayan kişiler biçiminde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir (Örücü ve diğerleri,2007,s.120). Bu önyargıların kırılması için kadınların daha azimli ve yükselmeyi hedefleyen çabalar içine girmesi faydalı olabilir.

Cam tavan kavramına ilişkin üç farklı görüşten bahsedilebilir: İlki, kadınlar kendi gayret ve çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş hayatında ilerlerken, iş ve ev hayatını dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, küçük şirketlerle bu şirketlerdeki kadınların girişimsel başarıları yok sayılmaktadır.Başka ifadeyle, bu tür çalışmalarda yalnızca büyük firmalara odaklanılarak, ekonominin geneli gözden kaçırılmaktadır (Öğüt,A., 2006,s.58). Bu perspektiften konuya yaklaşıldığında, cam tavan kavramını destekleyen verilerin değerlendirilmesinde objektiflikten uzaklaşıldığı söylenebilir.

Şirketlerin birçoğu kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğu söylenebilir. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika'da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye göre artırmıştır. Şirketlerin yönetiminde yer alan kadınların oranının istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir (Aytaç, S. , 2005,s.260). 1960'lardan itibaren yönetimdeki kadınların sayısı giderek artmaktadır. İlerici bir gelişme gibi görülebilir, ama en üst kadın yöneticilerin ancak orta kademe yönetim konumlarında olduğunu unutmamak gerekir (Kutunis, R.,Hancı, A., 2007,s.142).

Kadın işgücünün örgütlerdeki konumu gelişmekle birlikte istenilen düzeye ulaşamamıştır denilebilir.

## **2.7 Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri:**

Literatürde cam tavan kavramının esası, cinsiyet temelli engeller olarak görülmektedir. Herhangi bir işletmedeki kadınların daha üst kademelere geçme girişimleri esnasında sıklıkla karşılaştıkları engeller şeklinde tanımlanmıştır (Lockwood,2004). Bu nedenle, öncelikle cinsiyet temelli engellerin dayandırıldığı cinsiyet rolleri ve bu rollerin iş yaşamına bir yansıması olarak mesleki cinsiyet ayırımına değinilecek; sonrasında bazıönemli cinsiyet temelli engellerin değerlendirilmesine yer verilecektir.

### **2.7.1 Cinsiyet Rollerini:**

Cinsiyet temelli engeller, cinsiyet rolleri ile yakından ilgilidir. Cinsiyet rolleri, “toplumun bireyden cinsiyetine uygun olarak beklediği davranış, tavır ve özelliklerin birey tarafından kabul edilmesi” durumudur (Barutçugil, 2002). Dolayısıyla, toplum kadın ve erkekten cinsiyetine bağlı birtakım davranış, tavır ve özellikleri içeren rolleri benimseyip sergilemesini beklemektedir. İş yaşamı da toplumun getirdiği cinsiyet rol modellerinden etkilenmektedir. Bu etkilenme, mesleki cinsiyet ayırımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.7.2 Mesleki Cinsiyet Ayırımı (Occupational Sex Segregation):**

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumlar ile eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine yol açarak, ülkeden ülkeye ve işten işe değişebilen bir mesleki cinsiyet ayırımı (occupational sex segregation) meydana getirmektedir. Bu anlamda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik (özellikle ilköğretim öğretmeni) gibi feminize olmuş işlerde yoğunlaşırken yatay bir mesleki ayırım, diğer taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak dikey bir mesleki ayırım sergilemektedirler (Wirth, 2004,s.13). Kadınların yer aldığı iş kolları incelendiğinde, kadının mesleki anlamda daha çok “ailede oynadığı role” yakın işleri tercih ettiği görülür. Kadın işgücünün yoğunlaştığı bu iş kolları, günümüzde “pembe yakalı” işler olarak nitelendirilmektedir. Pembe yakalı işler, gerek kadının

aldığı eğitimi kullanmasına olanak veren gerekse mavi yakalılara nazaran beden gücüne dayanmayan, daha rahat ve temiz, daha iyi statü sağlayan işlerdir. Örneğin, kamu ve özel sektördeki büro işleri ile sözü edilen öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler bu gruba dâhildir. Ancak bir dezavantaj olarak, bu tür iş grupları zamanla ücret ve statü kaybına uğramaktadır (Özkaya, 2003). Bu durum temel bölümlerde bahsedileceği gibi, kadın ve erkek işgücü arasında ücret farkı oluşumunun nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.

Yönetişel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetişel pozisyonlarda yoğunlaştığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir (Wirth, 2004,s.13). Kadın yönetici -özellikle de üst düzey kadın yönetici- ve kadın girişimcilerin görece azlığı ise, kadının iş yaşamına geç katılımı, yönetim akımlarının yöneticinin cinsiyeti üzerinde durmaması ve uzun bir dönem “tek cinsiyetli” yönetici görünümünün hâkim olmasına bağlanabilir (Barutçugil, 2003).

Liderlikle ilgili yapılan teorik çalışmalar kapsamında, özellikler yaklaşımına göre liderlerin fiziksel ve kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel özellikler olarak boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi özelliklere değinilirken, bir kadın lidere özgü olabilecek sempatiklik ve güzellik gibi özelliklere değinilmemiştir. Yine kişisel özellikler olarak, cesaret ve kendine güven, girişimcilik ve riski göze alma, güven verme veya güvenilir olma, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, hitabet yeteneği ve zekâ gibi özelliklere değinilmiştir (Eren, 2001,s.433). Bu kişisel özelliklerin birçoğu toplumda erkeğe özgü olarak algılanan özellikler olup, genellikle kadınlara atfedilmemektedir.

### **2.7.3 Örgüt Kültürü:**

Örgüt kültürünün kadın çalışanlara yönelik davranış, tutum ve uygulamaları biçimlendirdiği göz önüne alınırsa, cam tavan oluşumunu destekleyici veya azaltıcı önemli bir etkiye sahip oldukları söylenebilir.

Bu bağlamda, örgüt kültürünce belirlenen politika ve uygulamalar erkek statükosunu devam ettirebilir (Lockwood, 2004). İşletmeler, potansiyel katkılarını

göz önüne almaksızın sadece imajlarını kurtarmak için, kadınları yönetim kurulunda ve seçici olarak en güçlü ve etkili komiteler haricindeki komitelerde görevlendirebilir. Bu durum göstermelik bir ödün verme (tokenism) halidir. İşyerinde uygulanan ödüllendirme ve cezalandırma sistemi de, örgüt kültürünün kadın çalışanlara yaklaşımı konusundaki bir ipucudur. Kadınlara yönelik bazı paternalist veya müsamahacı tutumlar görünüşte olumlu bir izlenim oluştursa da temelde negatif bir kadın stereotipi ile uyumludur. Uzun vadede bu tür paternalist bir yaklaşım, işyerinde kadınların aleyhine sonuçlar doğurabilir (Dalton, 1993).

Kadın işgücününün kariyer engellerinin nedenlerini açıklayan görüşler beş farklı yaklaşım grubu oluşturmaktadır: İnsan kaynağı yaklaşımı, Pazar koşulları yaklaşımı, geleneksel yaklaşım, örgütsel faktörler yaklaşımı ve önyargılar (Akoğlan, 1996,s.14).

-İnsan kaynağı yaklaşımına göre, kadınlar ve erkekler mesleklerini sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve eğitime uygun olarak seçerler. Buna bağlı olarak, kadın yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin azlığı, gerek işe alınmada gerekse terfi etmede kadınlar açısından dezavantaj teşkil etmektedir.

-Pazar koşulları yaklaşımına göre, çalışanlar birincil ve ikincil olmak üzere iki tür piyasada dağılım göstermektedir. Bu piyasaların özelliklerine bakıldığında, birincil piyasanın uzmanlık gerektiren işlerden oluştuğu ve ödemeler, ilerleme imkânları, dikey hareket hızının yüksek olduğu görülür.

-İkincil piyasa ise, niteliksiz ya da az nitelikli işlerden oluşmakta olup, ücretler düşük, ilerleme imkânları ve iş güvencesi sınırlıdır. Yöneticilik birincil piyasa işidir. Kadınlar ise, daha çok ikincil piyasadaki işlerde yoğunlaşmışlardır ve çeşitli nedenlerle birincil piyasadaki sayıları azdır. Kadın yöneticilerin azlığı bu duruma bağlanabilir.

- Geleneksel yaklaşıma göre, toplumda kadının ve erkeğin rolleri farklıdır. Kadınlar ev işleri, çocuk doğurma ve çocuk bakımıyla ilgilenmelidir; kadın iş yaşamında yer alsın bile, erkeğin destekleyicisi konumundadır. Özellikle az gelişmiş ve ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, geleneksel yaklaşım geçerliliğini hala sürdürmektedir.

- Örgütsel faktörler yaklaşımına göre, kadınların kariyer engelleri işletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü, örgütsel yapısı ve işletme politikaları gibi faktörlerle ilgilidir. Eğer örgütün personel politikası kadınların işe alınmalarını ve üst düzeye

gelmelerini engelliyorsa, buralarda kadınların kariyer gelişimi sınırlandırılmış olmaktadır.

Az gelişmiş ya da gelişmiş ülke ayırımı olmaksızın, kadın yöneticiler ile ilgili birçok önyargı da, kadın çalışan ve yöneticiler için kariyer gelişiminde sınır oluşturabilmektedir.

Güncel istatistiklere göre, kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayısı artmaya devam etse de, gelişme oranları yavaş, düzensiz ve çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. (Wirth, 2004,s.813) Bir araştırmaya göre, üç basamaklı bir cam tavadan söz edilmekte ve bu cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engel grubu olduğu ifade edilmektedir: Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller. Genellikle cam tavan literatüründe, erkekler tarafından konulan engellerden söz edilirken, kadınlar tarafından konulan engellere daha az değinilmektedir (Aycan, 2005). İlgili araştırmanın ortaya koyduğu engeller Tablo 1’de kategorize edilerek verilmiştir.

<b>Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller</b>
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdüsü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdüsü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişim Zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmama
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik Önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

**Tablo. 1** Cam Tavan Engelleri

**Kaynak:** Adem Ögüt ‘ Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu’, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi: Cilt. 1,Sayı. 1, Haziran 2006, s. 68

## **2.8 Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:**

Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz



olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir ( Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2008, s.121). Erkeklerin kadınları işyerinde dışlaması ve gücü elinde tutmaları erkek yöneticiler tarafından konulan bir engeldir. Kadın da üst düzey yönetici olmaya cesaret edememektedir.

### **2.8.1 Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar:**

Yönetici kadınların karşılaştıkları problemlerden biri, toplumda var olan genelleme ve önyargılardır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, her zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup, çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik gibi özelliklerin yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi kadınların üst düzey görevler alabilmelerine engel teşkil etmektedir (Bedük, A.,2005,s.113). Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısı ile örgütten insan, para ve hammadde giderlerini en verimli şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu önyargısı pek çok toplumda hala mevcuttur (Güler,F.2005,s.75). Kadınların duygusal olması onlara yüklenen bir önyargıdır. Bu da onları iş hayatında dışlamanın bir göstergesidir. Önyargılar kadınların yönetici olması önünde büyük bir engeldir. Kadınlara yakıştırılan birçok negatif önyargı vardır. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir (Örucü, Kılıç, Kılıç, 2008,s.119). Kadınlar, üst düzey yönetici olsalar bile, firmada bulunan üst düzey yönetimdeki erkek iş arkadaşları informal iletişim ağının içine alınmazlar.

Yöneticilik çoğu zaman kadınlara yakışan bir meslek olarak görülmemiştir. Toplumda var olan önyargıları kırarak yönetici pozisyona yükselmek isteyen kadınlar, çoğu zaman kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek durumunda kalmışlardır (Arat, N.,1986,s.93). Kadınlar yönetici pozisyona yükselirken aynı zamanda ideal bir yöneticinin sahip olduğu özelliklere sahip olup olmadıkları konusunda da, diğer kişileri ikna etmede erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorundadırlar. Çünkü kadın yöneticilere karşı var olan önyargıları da kırma sorunu ile karşı karşıyadırlar. Yönetici olabilmek için yeterince atak, rekabetçi, güçlü, akılcı ve dayanıklı oldukları konusunda

erkeklerin sahip olduğu düşünölen davranış kalıplarına sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir. Amerika'da Catalyst şirketinin başarılı kadın yöneticilerle ilgili olarak yaptığı bir anket çalışması sonucunda, kadın yöneticilerin %77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmelerini, %50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37'si etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını başarılarını önde gelen sebepleri arasında gördükleri ortaya çıkarmıştır (Yeşildere, M., 2005,s.1).

### **2.8.2 Örgüt Kültürü ve Politikaları:**

Kadınların kariyer imkânlarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Bazı örgütlerde koşullar eşit olmasına karşın bazılarında ise kendilerini kabul ettirmek için daha fazla gayret sarf etmektedir. Erkek odaklı örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Mizrahi, R. ,Aracı, H.,2010,s.150). Örgüt kültürü cinsiyet eşitliğini savunuyorsa kadın şanslı demektir.

Kadınlar, ataerkil toplum düzeninin bir yansıması olarak oluşın ve sanayi sonrası dönemde kadınların örgütsel yaşama geç adım atmalarıyla gelişen “erkek egemen örgüt kültürü” içinde kendilerine yer bulmakta zorlanmaktadırlar. Çünkü tarihsel olarak örgütler erkekler tarafından erkekler için kurulmuştur. Kadınların istihdam edilmesiyle beraber şirketlere kattıkları artı değer kabul edilmekte ancak, şirketlerde liderlik pozisyonları toplumsal cinsiyetle erkeklere atfedilen sıkı, kararlı, saldırgan gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Ayrıca birçok kuruluş hala kadınları öncelikle ailesinden sorumlu geleneksel rolleriyle görmektedir (Meyerson,D.,Fletcher,J., 2006,s.80). Bu durum kadınlara karşı ayrımcılığın ve cam tavanın, daha çok çalışma pratikleri ve kültürel normların içine gizlendiğini ortaya koymaktadır. Meyerson ve Fletcher, örgütlerde kadınların dezavantajlı durumunu belirtmek için “adı konmamış bir problem”in var olduğunu söylemektedirler. Bu adı konmamış problem erkek merkezli bir örgüt kültürüdür. Ancak yazarlar ayrımcılığın kökünde erkek merkezli bir örgüt kültürü olduğunu

öne sürseler de, bunun her zaman erkeklerin suçu olduğu anlamına gelmeyeceğini belirtmektedirler. Aynı eğitim düzeyine sahip erkek ve kadınların çalışma yaşamında aynı statüde ve aynı ücrette olması aynı kariyer basamaklarından geçmesi ve bunu yaparken eşit şartlara sahip olması kolaylıkla gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürü içinde kadınlara engel teşkil eden bir diğer yapı kadınların algılamalarının, tutum ve davranışlarının erkeklerle, daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen örgütlerin politika ve uygulamalarıyla, çatışma içinde olmasıdır (Schwartz, F., 1986,s.113). Bu çatışma nedeniyle kadınlar örgütlerde erkek egemen biçimsel olmayan gruplara rahat girememekte, iletişim kurarken erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirmeye çalışmakta, liderlik niteliklerini erkeklerinkine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sonuçta bunlar ve benzeri etmenler kadınların örgüt kültürü ve uygulamaları içinde kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olmaktadır.

Çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işlerini kuran kadınların işten ayrılma sebeplerinin incelendiği bir çalışmaya göre; bu sebepler organizasyonlardaki cam tavanı işaret etmektedir. Araştırmacılara göre örgüt kültürü iş tatminini, verimliliği, işyerindeki morali ve örgüte bağlılığı olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan çalıştıkları örgütten ayrılıp kendi işini kuran kadın girişimcilerin %28'i eski çalıştıkları işletmenin çalışma ortamından ve kültüründen rahatsız olduklarını ve bunun işten ayrılmalarında bir etken olduğunu belirtmektedirler (Mattis, M., 2004,s.154). Bu durumda, çalışmaya katılan kadınların önemli bir kısmını eski işletmelerindeki örgüt kültürünün olumsuz olarak etkilediği söylenebilir.

Örgüt kültürü ve uygulamalarının kadınlar üzerine olumsuz bir yansıması da kadınların işe alımda cinsiyetlerine uygun alanlara yerleştirilmeleridir. Bunlar, (örneğin insan kaynakları bölümü gibi) geleneksel olarak üst yönetime ilerleme fırsatı sunmayan alanlardır. Kadınları böyle alanlarda kümelemek, yeteneklerini ve üst yönetim tarafından görünürlüklerini artıracak iş rotasyonlarına katılımlarını engellemekte ve kariyer gelişimlerini zarara uğratmaktadır (Jackson,J.C., 2001,s.41).

Knutson kadınların ilerlemesini engelleyen örgüt kültürlerinde aşağıdaki koşulların ortaya çıktığını ifade etmektedir; (Knutson,J.,Schmidgall,R., 1999,s.73).

- Erkekler kadın meslektaşlarını ciddiye almazlar.
- Erkekler kadınlara karşı üstünlük kurmaya çalışırlar.
- Erkekler bir kadın için çalışmaktan rahatsız olurlar.
- Kadınlar biçimsel olmayan gruplardan ve iletişim ağlarından dışlanırlar.
- Kadınlar kendilerine yardımcı olacak bir mentöre sahip olamamaktadırlar.
- Kadınlar yeterince tecrübe kazanamamaktadırlar.
- Şirketler kadınların taleplerine karşı duyarsızdır.
- Örgüt kültürü kadınlara karşı açık fikirli değildir.
- Pozitif ayrımcılık politikaları etkin bir şekilde uygulanmaz.
- Müşteriler kadınlarla görüşmekten rahatsız olurlar.

## **2.9 Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:**

Kadınların karşılaştıkları engellerden bazıları, bizzat kendilerinin meydana getirdikleri engellerdir. Bunlar üç ana grupta incelenebilir: Risk, kurtarma ve dürüstlük. Kadınların, bütün ana gereklere sahip olmaksızın risk üstlenmeye daha az gönüllü olması, kariyer yapmak için imkânlar sunan yüksek riskli görevleri almalarını engeller. Kadınların karşılaştığı ikinci engel, yüksek seviyede gelişmiş sorumluluk duygusuyla hareket etmeleridir. Kadın personelin içinde buldukları grup için kurtarıcı veya anne rolüyle hareket ederek fazla sorumluluk üstlenmeleri ve detaylarla çok uğraşmaları, zaman ve enerjilerini önemli hususlara odaklamaktan ziyade çok çalışıp yorulmalarına sebep olmaktadır. Buna ek olarak kadınlar, çalışma arkadaşları tarafından çok daha daha samimi, anlaşılır, genel olarak daha dürüst bulunmalarına karşın; daha az objektif, daha az esnek ve duygusal kontrolü daha az şahıslar olarak görülmektedir (Öğüt, A.,2006,s.66). Kadınların kendi imkânlarını doğru kullanması gerekmektedir. Bu sayede zaten toplumun bakışı nedeniyle birçok engelle karşılaşan kadınların kendi kendilerine engel koymaları ortadan kalkabilir. Kadınların kendilerine has olan duygularını yoğun yaşamamaları gerekmektedir.

Kadın yöneticiler hemcinslerinin kariyerleri önünde engel teşkil edebilmektedir. Kendini referans alma yanılığısı yani; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok” mantığı kadınlar önünde bir çeşit engel yaratabilir. Kadın yönetici erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası içerisine girebilir. Kadın çalışanların çeşitli nedenlerle (aile hayatı, fiziksel özellikler vb.) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi de kadın yöneticiler tarafından kadın çalışanların kariyerlerine engel olabilmektedir.

Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır: Kendini referans alma yanılığısı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır. “Kraliçe arı sendromu” (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

### **3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller:**

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar ; “Kadının yeri neresi? ” sorusunun cevabını bulamayışı, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisindedir ( Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2008,s.121).Kadınların mesleklerinde yükselebilmek için kendilerine kariyer hedefleri koymaları gerekmektedir.

#### **3.1 Çoklu Rol Üstlenme:**

Geleneksel alt-kültür, kadın çalışanları öncelikleri konusunda sürekli “ev” ve “eve ilişkin” aile sorumluluklarına yönlendirmektedir. Genelde her iki rolün de

gereğini yapmaya çalışan kadın, sonuçta her ikisinde de yetersiz kalabilmektedir. Bunun sonucunda kadında çelişkiler ve rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır (BKSSGM, 2000,s.12). Bu da kadının psikolojisi üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütler de kadınların bulunduğu sosyal konumlarına bağlı olarak politikalarını bu yönde belirlemekte, işe alımlarda ya da terfilerde anne olabilecek kadınları tercih etmemektedirler. Bu kadınlar ileride çocuk sahibi oldukları takdirde işyerlerindeki görevlerinden doğum izni nedeniyle uzaklaşabileceklerdir. Üst düzey pozisyonlardaki kadınların, bekar, çocuk sahibi olmamış ya da tek çocuğu olmuş yöneticiler olduklarını göstermektedir (Pur, N. ,1993,s.74). Kadın yöneticiler üst düzeylere ulaşabilmek için aile yaşantılarından fedakârlık edebilmektedirler. Ancak erkek yöneticiler kariyerleri için sosyal rollerinden (baba, eş) vazgeçmemektedirler.

Kadın hem ailede yapılması gereken işleri yapmak, hem de günümüzde dayanılmaz boyutlara varan iş rekabetinde de başarılı olmak zorundadır. İşte bu noktada bazı problemlerin çıkması kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü hafta tatilin sürekli ev işlerini yapmakla geçiren kadınların, dinlenerek geçiren erkeğe nazaran hafta başında eşit şart ve moralde ise başlaması oldukça güçtür. Bu aşamada yorgun bir bireyle dinlenmiş bir bireyin çalışarak üst yönetime aday olmaları söz konusudur ki, bu da eşit şart ve hizmetler ilkesiyle oldukça ters orantılı olduğu söylenilebilir. Kadın için iş ve ailedeki rollerinin birbiri üzerinde yarattığı etkiler, çoğunlukla olumsuzdur. Modern toplum hem işgücü olarak kadına ihtiyaç duymakta hem de ondan eş ve anne olarak rolünü sürdürmesini istemektedir. Oysa kadın işgücü olarak duyulan ihtiyaç ile ev kadını ve anne olarak duyulan ihtiyaç çok zaman birbiriyle çelişmektedir. Ev işleri değilse de özellikle çocukların bakımı ve eğitimi açısından kadına duyulan ihtiyaç ve anneliğin toplum açısından taşıdığı önem nedeniyle birçok toplumda kadının çalışması önemli bir sorun yaratmaktadır. Cinsiyetçi iş bölümünün pek değişmemesi ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalması, kısaca kadının bu iki farklı alan ve farklı rolü üstlenmesi nedeniyle bir görev yığının içinde kaldığı söylenebilir (BKSSGM,1999,s.20). Elit meslek sahibi bayanlar, mesleki kariyerlerini, eşlerinin ev işlerine yardım etmesini istemeden sürdürebilmek için bedelli yardım ya da aile içinde yardım şeklindeki diğer bayanların olanaklarından yararlanmaktadırlar. Örneğin büyürken evlerinde bayan yardımcılarıyla yetişmiş

olanlar, bu geleneği yaşamlarını ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Ancak annesi tarafından yetiştirilmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen bayanlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı tuttıkları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir (Kırel, Ç.,1998,s.44). Kadına yardım eden birinin olmaması kadının kariyer basamaklarında ilerlemelerinde sorun yaratmaktadır.

### **3.2 Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları:**

Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadırlar. Genel olarak, erkeklerin bulunmaları gereken yer ‘işyeri’, kadınların ise ‘ev ve aile’ olarak kabul edilmektedir. Bu algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadınların ‘ev kadınlığı’ kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır ( KSSGM, 2000,s.132). Haefner (1977), 588 alışanı (%64’ü erkek) kapsayan çalışması sonucunda; çalışanların kadınlar, yaşlılar ve yeteneksiz insanlarla çalışmak istemediklerini ortaya koymuştur. Çalışanların, çok yetenekli kadın ve çok yetenekli erkek arasında seçimleri de erkeklerden yana olmuştur (Wilson,F.M., 1995,s.62).

### III. BÖLÜM: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konu ile ilgili yurtdışı ve yurtiçinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Kadının yönetici olması ve yönetsel konuma gelme sürecinde karşılaştığı engeller ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmalarda genel olarak kadının yönetsel konuma gelmesi incelenmiş ve kadın yöneticinin karşılaştığı sorunlar üzerinde durulmuştur.

#### 3.1 Yurtiçi Araştırmalar:

Ünal'ın (2015)cam tavan etkisinin aşılmasında dönüşümcü liderliğin rolü bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma adlı çalışmasında edinilen bulgulara göre, kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında cam tavan engelleri ile karşılaştıkları, kadın çalışanların en çok karşılaştıkları cam tavan engellerinin bireysel faktörler olduğu, cam tavan engellerini aşan kadın çalışanların dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları ve üst düzey kadın yöneticilerin tüm dönüşümcü liderlik boyutlarını sergilemekte oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselirken; Bireysel Faktörler, Toplumsal Faktörler ve Örgütsel faktörler olmak üzere 3 çeşit Cam Tavan Engeli ile karşılaştıkları, aile kültürü, eğitim ve eş seçiminin katılımcıların cam tavan engellerini aşmalarında ve liderlik özellikleri kazanmalarında etkisi olan kuvvetli faktörler olduğu belirlenmiştir.Cam Tavan Engelleri ile karşılaşmayan veya atlatmayı başaran üst düzey kadın yöneticilerin tamamının dönüşümcü liderlik özelliklerini tüm boyutlarıyla sergiledikleri tespit edilmiştir.

Yılmaz'ın (2013), ‘ Kadın Ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği’ araştırmasında; İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde müdür, müdür yardımcısı ve şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerin yaşadıkları “Cam Tavan Sendromu”nun boyutlarına ilişkin algı düzeylerini belirlemektir. Kadınların en çok istihdam edildiği sektörlerden biri olan eğitim sektöründe, eğitim yöneticisi kadınların karşılaştığı sorunlar ve bu sektörde var olan toplumsal cinsiyet ayrımcılığının araştırılmasıdır. Ayrıca, kadınların hangi nedenlerle sektörün yönetim kademelerinde yeterince yer



alamadıklarının tespit edilmesi ve bireylerin iş tercihleri, ayrımcı uygulamalarla ilgili tutumlarını karşılaştırmaya imkân sunmasının sağlanmasıdır.

Örgüt kültürü politikaları ve informal iletişim ağlarını kullanma konusunda kadınların erkeklerden daha fazla cam tavan engelini yaşadıkları, erkeklerin, çoklu rol üstlenme ve stereo tipler alt boyutlarında kadınlardan daha fazla cam tavan engeli yaşadıkları söylenebilir.. Buna göre, 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş grubundaki eğitim yöneticileri, 31-40 yaş aralığındaki eğitim yöneticilerinden, örgüt kültürü politikalarından kaynaklanan, daha yüksek düzeyde cam tavan sendromu yaşamaktadırlar. Farklı yaş grubundaki eğitim yöneticileri informal iletişim ağlarından kaynaklanan cam tavan engelinden farklı düzeylerde etkilenmektedirler denilebilir. Evli yöneticiler, çoklu rol üstlenme ve stereo tipler alt boyutlarında bekar yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu ile karşılaştıkları söylenebilir. Örgüt Kültürü Politikaları ve İnfomal İletişim Ağları alt boyutlarında bekar yöneticiler evli yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu yaşamaktadırlar denilebilir.

Çalışkan'ın (2012), ' Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini Ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma' isimli çalışmasında Tekirdağ il sınırlarında faaliyet gösteren belediyelerde istihdam edilen 153 kadın çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında; cam tavan algısının ortaya çıkmasına neden olan örgüt merkezli iki engelde de evli-çocuklu kadınların diğer grup ortalamalarından anlamlı bir farklılık göstererek yüksek çıkmış olması, kadın çalışanların ailevi sorumluluklarını göz önünde tutarak örgüt merkezli nedenlerden ötürü cam tavan algısına sahip olmaları iş-aile çatışmasının var olduğunun göstergesidir, sonucuna ulaşmıştır.

Gülbay'ın (2012), 'Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu üzerine Uygulamalı Bir Araştırma' adlı çalışmasında; araştırmacı İstanbul ili Bakırköy İlçesinde iki özel bankanın çalışanları ve Bakırköy ilçesindeki iki özel hastanenin çalışanları arasından tesadüfi olarak seçilen 120 kişiyle araştırma yapmış, bu araştırmaya göre; kadın yöneticiler aldıkları eğitim seviyesinin buldukları pozisyona ulaşmada önemli bir faktör olduğunu, ailelerinin kariyer gelişimi konusunda kendilerini desteklerini, üstlerinden edindikleri bilgilerin terfi etmelerinde önemli katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan kadın yöneticiler buldukları konuma gelmelerinde iş arkadaşlarına oranla daha

çok çalışmalarının etkili olduğu, kadın çalışanların cam tavanı kırmak için çaba gösterdiklerini ve kadınların kendilere rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısı oldukça az olduğunu dile getirmişlerdir.

Sarıoğlu'nun (2012) iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesine yönelik kamu sektöründe bir araştırma adlı çalışmasında edinilen bulgulara göre, araştırmaya dahil olan kurumda rol kültürünün hakim olduğu, iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermediği, yani kadınların rolüne yönelik belli yargıların olduğu ve bu yargıların ne yönde olursa olsun değişmediği sonucuna varılmıştır. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların ortalaması çalışmanın yapıldığı kamu kurumunda çalışanların cinsiyet ayrımcılığına sebebiyet veren basmakalıp yargıları tam olarak benimsemediğini göstermektedir. Araştırma bulguları kadınların rolüne yönelik yargıların çok olumsuz olmadığını ancak ortalamanın biraz üstünde olması sebebiyle de yüksek düzeyde olumlu olmadığını göstermektedir. Kadınların rolüne ilişkin yargıların ortalamasının yüksek çıkması kurumda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kalkabileceği ve kadınların yönetim kademelerinde yer alabileceğini düşündürmesi açısından umut vericidir. Öte yandan, iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların demografik değişkenlerden cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların erkeklere kıyasla cinsiyet temelli ayrımcılıkla ilişkilendirilebilecek kalıplaşmış rolleri benimsemedikleri sonucuna varılmıştır.

Atan'ın (2011), 'İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin 'Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi' isimli araştırmasında edinilen bulgulara göre, "Eğitim sektörü, cam tavan algısını bankacılık sektörüne göre daha geç yaşlarda ortaya çıkaran bir sektördür." denilebilir. Kadın yöneticilerin medeni durumu, cam tavanın sadece stereo tipler alt boyutunu etkileyen bir değişkendir. Bu farklılık bekarların lehine ortaya çıkmaktadır. Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin 'Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayrım' alt boyutlarını algılama düzeyleri daha yüksektir." denilebilir. İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "Cam Tavan"a ilişkin algıları fark testlerinin bulgularına göre, alt boyutlarda görüldüğü gibi, anlamlı farklılık olacak kadar farklı şiddetlerde algılansa da, aritmetik ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerde cam tavan

algısının, (en düşük olan mentörlükte bile 1,74 düzeyinde) kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz etkileyecek düzeydedir, şeklinde sonuca ulaşmıştır.

Toraman'ın (2011), 'Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi' adlı araştırmasında; araştırmacı Tokat ili merkez ilçe ilköğretim, ortaöğretim, özel öğretim, özel eğitim ve yaygın eğitim örgütlerinde çalışan 15 yönetici ve 45 öğretmen ile görüşmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların yarısı eğitim örgütlerinde kadın yönetici olması gerektiğini düşünmektedirler. Yönetimsel konuma yükselmede ise kadınlar görünmeyen engellerle (cam tavan) kuşatılmışlardır. Kadınlar yönetimsel konuma yükselmede daha çok toplumun erkek egemen yapısı ve aile-iş çatışması engelleriyle karşılaşmaktadırlar. Eğitim örgütlerinde kadına yakıştırılan konum müdür yardımcılığıdır. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışanlar ve çevre, kadın yöneticiye önyargılı yaklaşmaktadır. Kadın önyargılarla engellenirken, daha çok kendi kendine koyduğu engellerle karşılaşmaktadır. Türkiye'de eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının az olmasına ise, kadınların geleneksel rollerinin neden olduğu öne sürülmüştür. Araştırma sonuçları kadınların görünmeyen engellerle karşı karşıya olduğunu, toplumun erkek egemen yapısı ve aile-iş çatışmasının kadının kariyeri önündeki en büyük engellerden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doğru'nun (2010) kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği adlı çalışmasında tüm demografik özelliklere göre katılımcıların büyük çoğunluğu kadınların iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına uğradıkları, yükselmek için eşlerin ve ailelerin desteklerinin önemli olduğu, kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği, kadın ve erkek çalışanların kadın bir yöneticiyle çalışmak istemeyecekleri, yöneticiliğin genellikle erkeklere özgü bir görev olduğu ve erkek egemen kültürün kadınların yükselmelerine engel olduğu yönünde cevaplar alınmıştır. Anket sonuçlarına göre erkek çalışanlar, kadınların yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip olmadıklarını, çalışan kadınların çalışmayanlara göre iyi birer eş ve anne olamayacaklarını, evli ve çocuklu olmanın ve doğum gibi nedenlerle ise ara vermelerinin kadınların iş yaşamına olumsuz etki edeceğini ve başarılı olabilmek için kadın çalışanların ailevi sorumluluklarından taviz vermesi gerektiğini

düşünmektedirler. Buna karşılık kadın katılımcılar tüm bu konularda tam tersi görüş bildirmişlerdir. Tüm bu bilgiler ışığında ve yapılan analizler sonrasında Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde cam tavan sendromu bulgularına rastlanmıştır. Bu araştırmada genel olarak algılanan cam tavan sendromu ile kadınların iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Kadınların iş tatminine etki eden en önemli unsur olarak da aile ve çocuk faktörleri gelmektedir.

Karaca'nın (2007), 'Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma' çalışmasında, 140 kadın ve erkek banka yöneticisine anket uygulanmış, kadınların iş yaşamına katılımının oldukça artmasına karşın, bunun sadece alt düzeyde olması ve üst düzey konumlara gelinememesi, kadınların üzerlerindeki cam tavan nedeniyle alt düzeyden üst konumlara çıkılamaması araştırılmıştır. Konya'da ki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen verilerden hareketle kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan bileşenleri değerlendirilmiştir. Araştırmada kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamamalarında içinde buldukları örgüt kültürü ve örgüt politikalarının etkili olduğu, bazı örgütlerde ise eşit koşullar olmasına karşın kadının devamlı kendini kabul ettirme çabası sarf ettiğine dikkat çekilmiştir. Kadın yöneticilerin üst yönetsel konumlara yükselmelerini engelleyen cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespitiye yönelik analizler sonucunda araştırmacının elde ettiği bulgular şu şekilde sıralanmıştır:

-Günümüzde kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmaktadırlar. Erkek yöneticilerin bu konuda çoğunlukla kararsız kalmaları, kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerin tamamen değişmediğine işaret etmekle birlikte, ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımına katılmaları olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

-Yöneticilerin mentorlukla ilgili oluşturulmuş tutum ifadelerine yönelik kesin bir görüş bildirmekten kaçınmaları ve genellikle kararsız kalmaları sebebiyle bu konuya ilişkin kesin bir sonuç çıkarmak mümkün görünmemektedir.

-Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği kadınlara yönelik yatay mesleki ayırım yapılmaktadır. Ancak dikey mesleki ayrımı ölçmeye yönelik oluşturulan tutum

ifadelerine verilen yanıtlar net bir sonuç ortaya koymak için yetersizdir. Karaca'ya göre, kadınların yönetimde kendilerine yer bulamamasının önemli bir nedeni, genelde kadınların eğitimindeki fırsat eşitsizliğidir. Araştırmacının konu ile ilgili önerileri, tüm çalışma yaşamındaki kadınların ve kadın öğretmenlerin uğradığı yönetici seçimindeki ayrımcılığa karşı yasal düzenlemeler yapılabilir şeklinde sonuçlara ulaşmıştır.

### **3.2 Yurtdışı Araştırmalar:**

Yurtdışında yapılan araştırmalar kadının yönetici olmasında karşılaştıkları engellerin var olduğunu saptamaya yöneliktir. Bu araştırmalarda kadın yöneticiye karşı önyargının varlığı ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici olmak istediklerinde karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulmaktadır. Değerlendirme yapılan araştırmalarda kadınların yöneticilik konumlarına ilerlerken karşılaştıkları engeller ve bu engellere çözüm önerileri getirilmektedir.

Cam tavan sendromu, çalışma yaşamındaki hiyerarşik düzen ve otorite açısından incelendiğinde, erkeklere göre kadınlarda, daha yüksek oranda yaşandığı görülmektedir. Hiyerarşi düzeyleri arasında, cinsiyete dayalı ayrımcılık, kariyer yükseldikçe daha da artmaktadır. Baxter'ın ABD, Avustralya ve İsveç'i kapsayan üç ülkede yaptığı çalışmada, bu sendromun Amerika'da daha zayıf, İsveç ve Avustralya'da ise daha fazla yaşandığı belirlenmiştir (Wright, 2003).

Yapılan yeni bir araştırmada (İngiltere,2013) feminizm olgusunun cinsiyet eşitliği konusunda çok fazla yoğunlaşmasına rağmen işçi sınıfındaki kadınlara ulaşmadığını ortaya koymuştur. Kamu Politikaları Araştırma Enstitüsü (IPPR) tarafından hazırlanan rapora göre, son elli yılda, kadın ve erkekler arasında görülen gelir uçurumu ortalama olarak azalma göstermesine karşın eğitimli ve vasıfsız işçi kadınlar arasındaki farklılıklar aynı durumdaki erkeklere kıyasla çok daha büyük boyutlara ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ülkede üniversite mezunu olsun olmasın, erkekler kadın meslektaşlarına göre daha fazla kazanmayı sürdürmektedir.

Aynı araştırmanın bir başka boyutu ise 1958 yılında doğan üniversite mezunu kadınların, vasıfsız işçi sınıfındaki kadınlarından % 198 daha fazla para kazandığını, erkeklerde ise bu oranın % 45 olduğunu ortaya koymaktadır. IPPR

Başkan Yardımcısı Dalia Ben-Galim üst sınıfta yer alan kadınlarda görülen ilerlemenin alt tabakalardaki kadınlarda yaşanan eşitsizliği maskeleyiğini belirtmiştir. Galim, yönetim kademelerinde kadınların daha fazla sayıda yer almasını teşvik eden “cam tavanı kırın” yaklaşımının çalışma kültürünü değiştirmede bir başka deyişle kadınların da ilerlemesine fırsat sağlamada başarılı olmadığını belirtirken cinsiyet faktörünün güçlü etkisi bulunmasına rağmen kadınların sınıf, eğitim ve mesleki alt yapı faktörlerinin kadının ilerleme ve para kazanma beklentilerinde daha güçlü bir belirleyici olduğunu açıklamıştır. Yine araştırma sonucuna göre erken yaşta anneliğin para kazanma beklentisini azalttığı görülürken, uygun fiyatlı, erişilebilir çocuk bakımı imkanlarının artırılması ile bu sorunun çözüleceği, yarı zamanlı işlere daha yüksek ücret ödenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Merrick, 2013).

2011 yılında Grant Thornton International Business raporuna göre dünyada kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarının % 20'sini ellerinde tutmakta 2009'dan 2011'e kadar %24'lük bir azalma meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca kadın üst düzey yönetici olmayan işletme sayısı 2009'da % 35 iken 2011'de % 38'e çıkmıştır. G-7 ülkelerindeki kadınların sadece %16'sı üst düzey pozisyonlarda çalışırken Asya Pasifik ülkelerinde bu oran % 27'dir. Hong Kong ve Tayland'da bu oran daha da yükselmektedir. Dünyada şirketlerin % 8'inde bayan CEO'lar, Amerika'da ise Fortune 500 şirketlerinde % 3,6'sında kadın CEO'lar görev almaktadır. Bunun aksine Asya ekonomilerinde Tayland Kadın CEO oranı % 30, Çin'de % 19, Tayvan'da ise % 18'dir (Williams, 2012).

Yapılan araştırmalar, dünyanın her yerinde kadın yöneticilerin erkeklere göre maaş, para ödülü ya da promosyonları daha az miktarda elde ettiğini göstermektedir. İki yeni çalışma göstermiştir ki örgütsel karar verici yöneticiler kalıcı ve yaygın olan cam tavanı yaşayanların kişisel özelliklerini incelemektedirler. Ancak bazı sonuçlar sadece kadın yöneticilerin değil hem erkek hem de kadın yöneticilerin bunları yaşadıklarını ve sosyal ve örgütsel bağlamda etkilendiklerini göstermektedir.

2009 ve 2010 yıllarında konu ile ilgili yayınlanan çeşitli raporlar üst yönetici olarak aynı statüde görev alan kadınların maaşlarının erkeklere göre daha az olduğunu göstermiştir. Yani kadınlar erkeklerle aynı kademelere yükselse bile daha düşük maaş almaktadırlar. Yönetici kadınlara tüm dünyada cam tavan çok

saydam bir şekilde hissettirilmektedir ve kadınlar organizasyonel ödülleri de (promosyon ve para gibi) erkeklere göre çok daha düşük almaktadırlar. Powell ve Butterfield, elli bir tane üst düzey promosyon kararı incelemiş ve ABD’de federal hükümetin on iki yıl boyunca üst düzey yöneticilik yapan kadınlara erkeklerden daha az promosyon ve para ödülleri verdiklerini tespit etmiştir (Brown, 2010).

Dünya çapındaki şirketlerin yönetim kademelerinde cam tavan olarak adlandırılan görünmeyen engellerin olduğu araştırmalarla kanıtlanmakta, özellikle iş dünyasında üst düzey kadınlarda global bir engel olarak göze çarpmaktadır. Birleşmiş Milletlerin 1995 yılı verilerine göre, ABD’de 1984 yılında % 44, 1991 yılında on bir milyon, dünya çapında ise sadece yaklaşık % 2 üst düzey kadın yönetici olduğu açıklanmıştır (Madichie, 2009).

Catalyst’in (2007) araştırmasında birçok önyargının kadınları üst düzey konumlardan geri tuttuğunu iddia etmektedir. Yaygın önyargılar şunlardır:

- 1) Kadınlarda hırs eksikliği vardır.
- 2) Kadınların uygun iş deneyimi yoktur.
- 3) Kadınların liderlik yetileri yoktur.
- 4) Kadınların problem çözme yetileri yoktur.
- 5) Kadınlar gerekli özverilerde bulunmazlar.

Kadınların ilerlemesini yavaşlatan diğer engelleri ise Catalyst:

- 1) Bilgi ağlarına erişim eksikliği.
- 2) Mentor eksikliği.
- 3) Etkin meslektaşlara ulaşma eksikliği.
- 4) Rol model eksikliği.
- 5) Esneme payı eksikliği.
- 6) Sınırlı esnek çalışma düzeni, şeklinde belirtmiştir.

Katz (2003), ‘Kadın Eğitim Bölge Müdürleri: Liderlik İçin En İyi Örnek Algılar’ adlı araştırmasında; kadın okul bölge müdürü sayısının az olmasının nedenini araştırmıştır. Katz, kadın yöneticilerin okul bölgelerini nasıl yönettikleri ile ilgili

kadın bölge müdürlerinin algılamaları ile ilgili araştırmasında, elde ettiği öngörülerle kendi listesini oluşturmuştur. Bunlar:

1) Bu çalışmadaki kadınlar ilişkisel liderliği kendi liderlik stillerinin anahtar bir unsuru olarak değerlendirmektedirler,

2) Kadınların bölge müdürü olarak rollerini nasıl başardıkları ile ilgili konuşma yöntemleri vardır ve bu konuşma bölge müdürlüğü isteyen kadınlar için ve henüz emin olmadığı halde bu yola çıkmış kadınlar için faydalı olabilir. Bölge müdürlüğü isteyen kadınlara bir kadının verdiği tavsiye ‘Hiç düşünme yap, sandığın kadar zor değil’ şeklindedir.

Billot (2002), ‘Kadınlar Aracılığıyla Liderlik’ adlı araştırmasında; kadınların eğitim liderliğini konu etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınların erkeklerden farklı çalıştığı yargısına ulaşılmıştır. Kadınlar başkalarıyla bağlantı kurmak için aradaki iletişime güvenirken, erkekler hiyerarşiye göre çalışmayı tercih etmektedirler. Kadınlar, yeni liderlik örneklerini oluşturmak için güçlerini paylaşma, takım oluşturma ve bağlantı kurma yollarına gitmektedirler.

Bradshaw ve Phillips’in (2002), ‘Kadın Okul Liderleri: Deneyim Dersleri’ adlı araştırmalarında; deneyimli okul liderlerinin kariyerleri boyunca edindikleri deneyimlerinden öğrendiklerinin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları değerlendirirken, başarılı kadın arkadaşlarından edindikleri benzer sonuçlar karşılaştırılmıştır. Araştırmaya katılanlar, bu derslerden edindikleri negatif ve pozitif deneyimler sayesinde çok önemli kazanımlar elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Ehrich (2002), Avustralya’da Kadın Eğitim Yöneticileri: Bazı Sorunlar, Bazı Yönergeler adlı araştırmasında; Avustralya’daki kadınların yöneticiliğe yönlendirilmesi için yapılan danışmanlık programlarını incelemiştir. Sonuç olarak, resmi danışmanlık projelerinin, kariyer yapmaya ilgi duyan ya da başlayan kadınlara yardım konusunda daha olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür.

Goodman (2002), ‘Yönetici Hazırlık Programları: Üniversiteler Kadınları Yükseltir mi, Engeller mi?’ adlı araştırmasında; Amerika’daki üniversitelerde çalışan kadınların yönetim kademelerinde bulunma durumlarını araştırmıştır. Elde edilen verilere göre, Amerika eğitimindeki cinsiyet önyargısı problemi



sistemattiktir ve bütün düzeylerde mevcuttur. Kadınlr niversitelerde de devlet okullarındaki gibi yüksek üst düzey konum ulaşamamışlardır.

Harris, Arnold, Lowery ve Crocker (2002), ‘Bir Yönetici Olmaya Karar Verdiğinde, Kadını Gdleyen ve Engellenen Faktörler Nedir?’ adlı araştırmalarında; yönetici olmaya karar verdiklerinde kadınlrı motive eden ve engel olan faktörlerin neler olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda yöneticiliğin kendine özgü bir örgüt olmasıyla hizmete dayalı olmasının, kadınlr için en büyük motivasyon faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınlrı engelleyen faktörlerin ise aşırı zaman tüketimi, çok fazla iş yükü ve bürokrasi olduğu anlaşılmıştır.

Hutchinson (2002), ‘Kadınlrın Okul Liderliği: Onları Lider Yapmaya Yardım Etmek İçin Atılacak Adımlar’ adlı araştırmasında; Missouri kentindeki müdür olmak isteyen kadınlrın karşılaştıkları zorlukları ortaya koymaya çalışmıştır. Kadınlr hakkındaki olumsuz düşüncelerin, okul yneticiliğindeki kadınlrın kariyer ilerlemesinde engel oluşturduğu ve liderlerin genellikle erkek olmaları beklentisinin, zaman zaman kadınlrın kendilerini ikilem içinde bulmalarına sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır ( Köroğlu, 2006).

Abdela (2000), ‘Palmiye Ağacından Parlamenteoya: Kadının Politik Liderlik ve Kamusal Yaşam İçin Eğitilmesi’ adlı araştırmasında; liderlik nedir, kadın lider önündeki engeller nelerdir, politik alanda kadın liderin yeri neresidir? sorularına cevap aramıştır. Araştırmacıya göre; başkalarını seferber edebilme yeteneğine sahip kişi liderdir. Araştırmacı birkaç istisna hariç resmi tarihte kayıtlara geçmiş liderlerin hemen hemen hepsinin erkek olduğunu vurgulayarak, kadının liderliği için geliştirilmesi ve uygulanması gereken stratejileri şu başlıklar altına toplamıştır:

1. Geleceğin kadın liderlerini becerilerle, bilgiyle ve güvenle donatmak, ne çıkarmak ve politik ve kamusal yaşamda aktif bir rol almak isteyen kadınlrı güçlendirmek. Bu, hali hazırda kalıbı kırma sürecine dahil olmuş bireylere yardım etmek, hem de oyuna katılmak isteyen ve geri plana atılmış yeni kadınlrı cezbetmek ve teşvik etmek açısından önemlidir.

2. Kanunlar ve prosedürler gibi kadının önündeki teknik engelleri değiştirmek (örneğin, mülkiyet kanunu, miras kanunu, seçim sistemi, oy verme kanunu, seçim prosedürleri vb.).

3. Politik ve kamusal arenalarda sistemlerin ve yapıların cinsiyet kültürünü değiştirmek. Böylece kadınlar ve erkekler birada başarılı bir şekilde çalışabilirler.

Hope (1999), 'Okul Liderlerindeki Güç: Dört Kadının Deneyimleri' adlı araştırmasında; iki yıl boyunca derinlemesine görüşmeler yapmış ve dört kadın okul müdürünün liderlik çalışmalarındaki otoriteyle ilgili olan deneyimlerini araştırmıştır.

Sonuç olarak; geleneksel okul organizasyonları içinde liderlik yapan kadınların otoriteyi kavramsallaştırdığı, bürokrasiden uzaklaştırdığı, pozitif otorite kullandığı ve alternatif bakış açıları geliştirdikleri görülmüştür.

Izraeli ve arkadaşlarının (1999) araştırmalarına göre; kadınların yönetici konumuna getirilmelerinde engel olan faktörlerden birisi cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır. Bu tür önyargılar:

1. Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleriyle ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif, buna karşılık erkeklerin daha rasyonel ve daha hırslı olarak görülmesi,

2. Kadın ve erkeğin toplumdaki rollerinin farklılığı sonucu gelişen, cinsiyet rollerine ilişkin kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir verememesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar,

3. Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır şeklinde üç grupta toplanmıştır.

Yurtdışında yapılan araştırmalar kadının yönetici olmasında karşılaştıkları engellerin var olduğunu saptamaya yöneliktir. Bu araştırmalarda kadın yöneticiye karşı önyargının varlığı ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici olmak istediklerinde karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulmaktadır. Değerlendirme yapılan çalışmalarda kadınların yöneticilik konumuna ilerlerken karşılaştıkları engeller ve bu engellere çözüm önerileri getirilmektedir.

## IV.BÖLÜM

### ANTALYA DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDA GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 Araştırma Modeli:

Eğitim örgütlerinde yönetsel konuma yükselen kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin görüşleri nitel bir yaklaşımla araştırılmıştır.

Nitel araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde gerçekçi ve bütünsel bir biçimde irdelemeyi ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Şimşek ve Yıldırım, 2011,s.39). Bu çerçevede sosyal dünyanın göreceliğini esas alarak, sosyal olguların bir durumun kendine özgü boyutlarının ayrıştırılmasıyla anlaşılabilirliğini savunur (Şimşek ve Adıgüzel, 2012,s.254). Bu temelde bireylere kendi hikâyelerini paylaşma ve seslerini duyurma imkânı vererek, sosyal olgulara ilişkin derin anlayışlar sunar. Ayrıca mevcut kuramların yetersiz olduğu durumlarda, söz konusu verilere dayanılarak yeni kuramlar geliştirilmesini sağlar (Creswell, 2007,s.40). Bu da araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma deseninin oluşmasında gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirir (Şimşek ve Yıldırım, 2011,s.40). Diğer bir ifadeyle araştırmacının sınırlarını katı bir biçimde çizen ve sadece dar kapsamlı değişkenleri incelemeye çalışan yöntemler yerine; araştırma sürecinde biçimlenen, keşfetmeye ve anlamaya öncelik veren yöntemlerin benimsenmesini zorunlu kılar (Şimşek ve Adıgüzel, 2012,s.255). Ayrıca sosyal gerçekliğin yaratılmasında bireylerin öznel deneyimlerinin ön planda tutulmasını ve araştırılan konuya içeriden bakılmasını kaçınılmaz hâle getirir (Kümbetoğlu, 2012,s.29). Bu doğrultuda araştırmacının, öznel yaklaşım temelinde araştırılan konunun içine girerek olgu ve olayları ayrıntılı bir biçimde anlamaya ve yorumlamaya çalışmasını gerektirir (Şimşek ve Yıldırım,2011,s.30).

Kadın yöneticilerin cam tavan olgusunu nasıl yaşadıklarının ve anlamlandırdıklarının ortaya koyulması hususunda nitel araştırma tasarımı çerçevesinde olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı ile derinlemesine anlayışlar

sunulabileceğidüşünülmektedir. Olgu bilim araştırması, bir kavram ya da olguya ilişkin deneyimlerin farklı bireyler açısından paylaşılan ortak anlamlarını açığa çıkarır (Creswell, 2007,s.57). Diğer bir ifadeyle bireylerin bir olgu ile ilgili ne yaşadıklarının ve bu deneyimi nasıl yaşadıklarının özünü anlamaya çalışır (Moustakas, 1994,s.13). Olgu bilim çalışmasında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu deneyimleri dışa yansıtabilen bireyler ya da gruplardır (Şimşek ve Yıldırım, 2011,s.74). Veri toplama aşaması genellikle bu özellikteki katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmesini içerir. Bu süreçte, yapılan gözlemler de önemli bir yer tutmaktadır. Olgu bilim çalışmasında veriler, geniş kapsamlı iki temel araştırma sorusu üzerine inşa edilir. Bu kapsamda katılımcılara, araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıkları ve söz konusu deneyimleri tipik olarak hangi bağlam ya da durumların etkilediği sorulur. Ayrıca katılımcılara olguya ilişkin deneyimlerinin özünü ulaşmayı sağlayacak benzer nitelikteki diğer açık uçlu sorular da yöneltilebilir. Olgu bilim yaklaşımı, bu temelde toplanan verilerin analizinde araştırmacının verilerin içine girmesini gerektirir. Bu doğrultuda araştırmacı, bireylerin araştırılan olguya ilişkin deneyimleri hakkında derin bir anlayış sunabilmek adına katılımcılar tarafından dile getirilen önemli ifadeleri vurgulayarak temalara ayırır ve ortak anlam kümeleri oluşturur. Ayrıca katılımcılara ait olan bu ifadelerden yola çıkarak, onların araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıklarını ve söz konusu olguyu nasıl tecrübe ettiklerini etkileyen bağlamsal koşulları detaylı bir biçimde ortaya koyar. Sonuçta da katılımcıların ortak deneyimlerine odaklanarak, araştırılan olguya ilişkin bu deneyimlerin özünü yansıtan bir betimleme yapar (Moustakas, 1994).

Tüm bu açıklamalar ışığında cam tavan sendromuna yönelik kapsamlı ve detaylı bir anlayışa ulaşabilmenin, yorumsamacı bakış açısı çerçevesinde cam tavan sendromunu tecrübe etmiş ve deneyimlerini dışa aktarabilecek bireylerle derinlemesine irdelemelerde bulunmayı gerektirdiği düşüncesiyle bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim yaklaşımı benimsenmiştir.

#### **4.2 Evren ve Örneklem:**

Birinci bölümün sonunda da ayrıntılı olarak gerekçelendirildiği gibi bu çalışmada, Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerinin açığa çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu ise gerçekleştirilebilirlik, erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları (Creswell, 2007) temelinde ve nispeten daha yoğun etkileşimler sağlanabileceği düşüncesiyle araştırmacının görev yaptığı ilde bulunan okullardan seçilmiştir. Bu çerçevede amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme dayalı bir seçim yapılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırmaya hız kazandırır, diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağının bulunmadığı durumlarda kullanılır (Şimşek ve Yıldırım, 2011,s.115).

Yukarıda belirtilen ölçütler doğrultusunda bu araştırmanın çalışma grubu; Antalya ili merkez ilçede bulunan ilkököl, ortaokul, lise ve anaokullarında görev yapan 19 kadın yönetici oluşturmaktadır. . Bu sayı, elde edilen verilerin derin ve geniş kapsamlı niteliğe ulaşması ile anlatılanların benzeşmeye ve tekrar etmeye başlaması temelinde araştırmanın geçerliği açısından yeterli düzeydedir.

McCracken (1988) nitel araştırmanın özünün az sayıda bireyden uzun süreli ve yoğun mülakatlar aracılığıyla derinlemesine veri sağlanması olduğunu vurgulayarak, bu çerçevede 8 katılımcı ile gerçekleştirilecek mülakatların genellikle yeterli olacağını ifade etmektedir. Polkinghorne (1989) ise, olgu bilim çalışmalarında örneklem büyüklüğü açısından araştırılan olguyu tecrübe etmiş ve sayıca 5 ile 25 kişi arasında değişen bir katılımcı grubu ile derinlemesine mülakatlar yapılmasının yeterli olduğunun altını çizmektedir. Şimşek ve Yıldırım (2011) de araştırılacak olguyu yaşayan 10 kişi ile uzun ve birden fazla mülakat yapılmasını uygun bulmaktadırlar.

Araştırmanın katılımcılarını; Antalya ili merkez ilçede bulunan ilkököl, ortaokul, lise ve anaokullarında görev yapan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticiler maksimum çeşitliliğe göre belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin kullanımındaki amaç, örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Katılımcılar maksimum çeşitliliğe göre; eğitim örgütü, kıdem, branş ve unvan değişkeni temel alınarak seçilmiştir. Örgüt çalışanlarına araştırmanın amacı ve yöntemi anlatılmıştır. Daha sonra örgütte bulunan yöneticilerin araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya 19 yönetici katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticilerin çalışmaya gönüllü katılımları önemsenmiştir.

## Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Katılımcılar 19 kişidir.

		<b>BELİRTİLME SIKLIĞI (f)</b>	<b>YÜZDE %</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	<b>19</b>	<b>100</b>
<b>Unvan</b>	<b>Müdür</b>	<b>6</b>	<b>31,578</b>
	<b>Müdür Yardımcısı</b>	<b>13</b>	<b>68,421</b>
<b>Yaş</b>	<b>20-30</b>	<b>-</b>	
	<b>31-40</b>	<b>8</b>	<b>42,105</b>
	<b>41-50</b>	<b>8</b>	<b>42,105</b>
	<b>51 ve üzeri</b>	<b>3</b>	<b>15,789</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	<b>14</b>	<b>73,684</b>
	<b>Bekar</b>	<b>5</b>	<b>26,315</b>
<b>Kaç yıllık Evli</b>	<b>1-5</b>	<b>1</b>	<b>5,263</b>
	<b>6-10</b>	<b>3</b>	<b>15,789</b>
	<b>11-15</b>	<b>3</b>	<b>15,789</b>
	<b>16-20</b>	<b>-</b>	
	<b>21 ve üzeri</b>	<b>7</b>	<b>36,842</b>
<b>Çocuk Sayısı</b>	<b>Yok</b>	<b>3</b>	<b>15,789</b>
	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>26,315</b>
	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>47,368</b>
	<b>3 ve üzeri</b>	<b>1</b>	<b>5,263</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Lise</b>	<b>-</b>	
	<b>Önlisans</b>	<b>1</b>	<b>5,263</b>
	<b>Lisans</b>	<b>15</b>	<b>78,947</b>
	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>3</b>	<b>15,789</b>
	<b>Doktora</b>	<b>-</b>	
<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>1-5</b>	<b>-</b>	
	<b>6-10</b>	<b>2</b>	<b>10,526</b>
	<b>11-15</b>	<b>6</b>	<b>31,578</b>
	<b>16-20</b>	<b>4</b>	<b>21,052</b>
	<b>21 ve üzeri</b>	<b>7</b>	<b>36,842</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>1 yıldan az</b>	<b>1</b>	<b>5,263</b>
	<b>1-3</b>	<b>8</b>	<b>42,105</b>
	<b>4-7</b>	<b>8</b>	<b>42,105</b>
	<b>8 yıl ve üzeri</b>	<b>2</b>	<b>10,526</b>

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın çalışma grubuna dâhil olan 19 kadın yöneticinin demografik özelliklerine göre unvan bazında değerlendirildiğinde 6'sı müdür, 13'ü müdür yardımcısı olmak üzere iki farklı hiyerarşik düzeyi temsil etmektedirler. Yaş bazında ele alındığında ise 31 ve 51 ve üzeri arasında değişmektedir. Katılımcılardan 14'ü evli, 5'i ise bekar. Katılımcılardan 1'i 1-5 yıllık evli, 3'ü 6-10 ve 11-15 yıllık evli, 1'i ise 21 ve üzeri yıldır evlidir. Katılımcılardan 3'ü çocuk sahibi değildir, 5'inin 1 çocuğu, 9'unun 2 çocuğu ve 1'inin 3 ve üzere çocuğu bulunmaktadır. Eğitim düzeyi bazında değerlendirildiğinde katılımcılardan birinin önlisans, 15'inin lisans, 3'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların akademik çalışma yaşamında geçirdikleri süre 6 ile 21 yıl üzeri arasında, söz konusu kurumdaki toplam çalışma süresi ise 1 ile 8 ve üzeri yıl arasında değişmektedir.

#### **4.3 Verilerin Toplanması:**

Verilerin toplanabilmesi için uzman görüşlerinden sonra son şekli verilen ölçme aracı, Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunulmuş ve araştırma izni alınmıştır. Araştırma izni alındıktan sonra araştırma yapılacak okulun yöneticileriyle görüşülmüş, araştırmanın amacı ve alt problemleri hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Okul yöneticilerinden araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyenlerin listesi oluşturularak görüşme takvimi hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme takvimine göre, sırayla katılımcılarla görüşülmüştür.

Araştırmada veri toplayabilmek için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Kuş (2003), araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme ya da mülakatın; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşi olduğunu belirtmektedir. Görüşmenin diğer bir tanımı ise, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Tanımda geçen belirtilen süreç, bu karşılıklı yapılacak iletişimin süreğen ve dinamik yapısını ifade eder. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çalışması yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak

nitelendirilebilir ( Şimşek ve Yıldırım,2005,s.119). İnsan yaşamında görüşmenin, önemli bir o kadar da eski bir yeri vardır. Görüşme bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanıla gelmiştir (Karasar,2005,s.166).

Kadın yöneticilere, cam tavana ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme formu yöneltilmiştir. Bu formun hazırlanma aşamasında ilgili alan yazın taraması yapılmış, formun şekillendirilmesi için yararlanılmıştır. Görüşme sırasında, görüşülen kişilerden izin alınarak görüşmede ses kaydı alma yoluna gidilmiştir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılmasıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2005,s.147). Araştırmamızda görüşülen kişilerden izin alınarak ses kaydı yapılmıştır.

Alan yazın taramasından sonra ana başlıklar belirlenmiş, derinlemesine analiz yapabilmek için bazı sorulara alternatif sorular ve sondalar eklenmiştir. Pilot uygulama için seçilen bir okulda, gönüllü katılımcı olan bir yönetici ile görüşme yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğine, algılanmasına, cevap verilebilir olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma süreci sonunda, pilot uygulamada görüşme yapılan gönüllü katılımcı da değerlendirmeye alınmıştır. Hazırlanan görüşme formundaki soruların geçerliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuş, gelen görüşler dikkate alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir

Moustakas (1994) olgu bilim çalışmalarının veri toplama aşamasının genellikle derinlemesine mülakatlara dayandığının altını çizerek, bu sürecin gözlemlerle tamamlanabileceğini belirtmektedir. Şimşek ve Yıldırım (2011) de olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracının mülakat olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bu doğrultuda söz konusu araştırmanın temel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniğine başvurulmuştur. Ayrıca örnekleme dâhil edilebilecek uygun katılımcıların belirlenmesi amacıyla alanda genel gözlemlerde bulunulmuş ve ön görüşmeler yapılmıştır. Böylece araştırmacıya eğitim yöneticisi olma hakkında fikir vermiş ve hem mülakat



sorularının hem de katılımcıların olguya ilişkin paylaşımlarının değerlendirilmesi hususunda araştırmacı için bir temel sağlamıştır.

Çalışmanın yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat formu ise olgu bilim araştırmalarının doğasına uygun biçimde tasarlanmıştır. Bu kapsamda Moustakas (1994), araştırılan olguya ilişkin ne yaşandığı ve söz konusu deneyimin nasıl yaşandığı gibi geniş kapsamlı iki temel araştırma sorusuna işaret etmektedir. Ayrıca konunun derinliklerine inebilmek adına bu sorularla bağlantılı diğer açık uçlu sorulara da yer verilerek sondalama yapılabileceğini eklemektedir. Bu doğrultuda “*Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri*”ni açıklamayı amaçlayan söz konusu çalışmanın temel araştırma soruları; birinci bölümün sonunda da belirtildiği gibi “*yönetici olmak kendi tercihiniz mi?*”, “*bulduğunuz konumu planlamış mıydınız?*”, “*yönetici konumuna gelmenizde engellerle karşılaştınız mı?*”, “*yükselmekte erkeklerle eşit olanaklara sahip misiniz?*”, “*kendinize rol model aldığınız bir kadın yönetici oldu mu?*”, “*üst düzey yöneticilikte yeteri kadar kadın var mı?*” “*üst düzey yöneticilik görevlerinde kadın sayısını artırmak için neler yapılabilir?*”, “*karşılaştığınız engelleri hangi nesneye benzetirsiniz?*” şeklindedir.

Belirtilen tüm bu ana ve alt araştırma soruları, mülakat sorularına dayanak oluşturmaktadır. Bu çerçevede mülakat aşamasında katılımcılardan öncelikle *cam tavan sendromu ile ilgili spesifik deneyimlerini anlatmaları* beklenmektedir. Bu noktada katılımcılar sadece mevcut kurumdaki deneyimlerle sınırlanmamış ve çalışma yaşamında geçirilen zaman zarfındaki tüm deneyimler dikkate alınmıştır. Ayrıca sadece cam tavan nedenleri ve anlamları üzerine odaklanılmış, kişi ve kurum isimleriyle ilgilenilmemiştir. Söz konusu mülakat soruları, gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda gözden geçirilerek son hâlini almıştır. Mülakatlaresnasında araştırma sorularına ilişkin hiçbir detayı gözden kaçırmamak ve sistematik bir biçimde veri toplamak amacıyla geliştirilen bu soruları içeren yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat formuna Ek 3’te yer verilmiştir.

Çalışma grubuna dâhil olan 19 katılımcı ile mülakatlara başlanmadan önce, araştırmanın örneklem ölçütüne uygun özelliklerdeki 1 kadın yönetici ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir (Temmuz 2014). Bu kapsamda araştırmacı detaylı bir mülakat denemesinde bulunma fırsatı yakalayarak, katılımcılarla etkili mülakat

yapma hususunda tecrübe kazanmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin bireysel deneyimlerin özünü anlayabilmek, paylaşılan ortak anlamları açığa çıkarabilmek ve derin bir anlayış sunabilmek için katılımcıların aktardıklarını dinleme, algılama ve yorumlama konusunda ciddi bir ön hazırlık olanağı elde etmiştir. Diğer taraftan gerçekleştirilen bu pilot çalışma, mülakat sorularının gözden geçirilmesini ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamıştır. Söz konusu pilot çalışma sonucunda elde edilen verilerin analiz aşaması da mülakatların yazılı hâle getirilmesi ve ayrıntılı bir biçimde okunması ile katılımcılar tarafından dile getirilen önemli ifadelerle atıfta bulunularak ortak temaların ve anlam kümelerinin oluşturulması hususunda araştırmacıya pratik yapma imkânı tanımıştır. Böylece ana araştırma için bir temel oluşturulmuştur.

Pilot çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın ana çalışma grubu ile mülakatlara başlanmıştır. Bu kapsamda 19 katılımcı ile yaklaşık 2 ay boyunca (Temmuz-Ağustos 2014) toplamda 5 saate varan derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların başında katılımcılara mülakat protokolü niteliğinde bir gönüllü katılım formu sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve süreci açıklanmıştır. Sonrasında mülakat prosedürleri aktararak, etik prensipler ortaya koyulmuş ve gizlilik taahhüdünde bulunulmuştur. Bu noktada mülakatlarda ses kayıt cihazı kullanılmasına ilişkin katılımcılardan izin istenmiştir. Ayrıca araştırmacının, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebileceği hatırlatılmıştır. Söz konusu detayları içeren gönüllü katılım formu Ek 4'te verilmiştir. Güvene dayalı bir etkileşim sağlayabilmek adına böyle bir girişle başlayan mülakatlar, katılımcıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiş ve ortalama 15-20 dakika sürmüştür. Bazı katılımcılar, ses kaydı alınmasına izin vermeyip sadece not tutulmasını istemiştir. Her ne kadar önceden yapılandırılmış bir mülakat formu hazırlanmış olsa da katılımcıların bunun ötesinde zengin bir anlatım sağlaması sonucunda esnek davranılarak mülakatlar genellikle doğal akışına bırakılmıştır. Kendiliğinden detaylı ve kapsamlı paylaşımlarda bulunmayan katılımcılara ise ek sorular yöneltmek gerekmiştir. Özellikle yanıtların tam olarak anlaşılmadığı ve konunun dağılmaya başladığı durumlarda, mülakat soruları farklı biçimlerde ifade edilerek konuyla ilgili derinlemesine bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Buradaki amaç, verilen yanıtları belirli bir doğrultuda yönlendirmek

değil; katılımcılara farklı yollardan ulaşarak araştırılan olguya odaklanılmasını ve ayrıntılı açıklamalar yapılmasını sağlamaktır.

Görüşme yöntemi ile elde edilen veriler, içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Görüşme formundaki her bir soruya karşı gelen ifadeler deşifre edilerek ve tek tek okunarak mevcut temalar çıkarılmıştır. Bunlar içinden en sık tekrar eden belli başlı temalara ulaşarak bir yargıya varılmaya çalışılmıştır. Bu genel temaların kaç kişi tarafından belirtildiğine ilişkin belirtilme sıklıkları ve yüzde alınarak bulgular bölümünde tablolarla sunulmuştur. Grupların altında açıklamalar ve yorumlara yer verilmiştir. Katılımcılar; harfler şeklinde kodlanmıştır. Bu kodlama ile katılımcıların belirginleşmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

#### **4.4 Veri Analizi:**

Araştırmanın veri analiz aşamasında Moustakas'ın (1994) olgu bilim çalışmaları için önerdiği süreç temel alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar, kelimesi kelimesine deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazılı hâle getirilmiştir. Yapılan çözümlene sonucunda yaklaşık 70 sayfalık ham veri metni oluşmuştur. Bu süreçte araştırmacı, cam tavan sendromuna ilişkin bireysel deneyimlerini de mümkün olduğunca bir kenara bırakmaya ve yargıda bulunmaktan kaçınmaya çalışmıştır. Böylece önyargılarından uzaklaşmaya ve tüm dikkatini katılımcıların deneyimleri üzerinde yoğunlaştırmaya özen göstermiştir. Daha sonra mülakat metinleri tek tek ele alınmış ve her biri ayrıntılı bir biçimde irdelenerek veriler derinlemesine analiz edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların cam tavan sendromuna ilişkin ne yaşadıkları ve bu deneyimi nasıl yaşadıkları hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirilmeye çalışılmış ve metinlerin içerikleri bu gözle tekrar tekrar okunmuştur. Bu çerçevede söz konusu metinlerdeki cam tavan sendromunun doğasına ve özüne ulaşmayı sağlayacak önemli ifadelerle odaklanılmış ve bunlardan alıntılar yapılmıştır. Böylece veriler üzerinde bir indirgeme işlemi gerçekleştirilerek, yaşanan cam tavan deneyimini anlamlandırmaya katkıda bulunmayan ifadeler elenmiştir.

Bir sonraki aşamada, katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin özünü yansıtan önemli ifadelerin içerik ve anlamlarından yola çıkılarak kodlama yapılmış ve bu kodlar benzerliklerine göre gruplandırılarak kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra cam tavan sendromuna ilişkin ortak anlam kümelerine ulaşabilmek adına söz konusu kodlar arasındaki ilişkilere dayanılarak temalar belirlenmiştir. Bu noktada araştırmacı, katılımcıların cam tavana ilişkin ne yaşadıklarını ve bu deneyimi nasıl bir bağlamda yaşadıklarını detaylı bir biçimde ortaya koyabilmek için mülakat metinlerine sıkça atıfta bulunmaya özen göstermiştir. Böylece kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerinin anlamlandırılmasına rehberlik eden tematik bağlantılar ile yapısal koşullar kapsamlı bir biçimde betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

#### **4.5 Geçerlik ve Güvenirlik:**

Araştırmanın uygunluğunu ve niteliğini değerlendirmek için Creswell (2007), Miles ve Huberman (1994) ile Şimşek ve Yıldırım (2011) gibi araştırmacılar tarafından önerilen geçerlik ve güvenirlik ölçütleri temel alınmıştır.

Araştırmanın inandırıcılığını yansıtan iç geçerliği kapsamında gözlem, ön görüşme, doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat teknikleri kullanılarak veri çeşitlendirmesine gidilmiştir. Diğer taraftan veri toplama aşamasında araştırmacı esnek davranmaya, alanda yoğun zaman harcamaya, katılımcılarla yakın temas kurmaya ve güvene dayalı bir etkileşim sağlamaya büyük özen göstermiştir. Bu anlamda sunulan gönüllü katılım formu ile de etik prensiplere ve gizlilik taahhüdüne somut olarak vurgu yapılarak güven duygusu pekiştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmacı, yönlendirici olmaktan ve öznel yargılarını sürece dâhil etmekten özellikle kaçınmıştır. Veri analiz ve değerlendirme aşamasında ise toplanan verilerden elde edilen ana ve alt temaların kendi aralarındaki ilişkileri ve birbirleriyle bağlantıları titizlikle irdelenerek bütünlük sağlanmıştır. Buna ek olarak, yürütülen araştırmanın gerçek durumu yansıtmasını sağlamak adına gerek toplanan veriler gerekse de ulaşılan sonuçlar talep eden katılımcılarla paylaşılarak katılımcı teyidi alınmıştır.

Araştırmanın aktarılabirliğini gösteren dış geçerlik kapsamında ise amaçlı örneklemeğe başvurularak erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temelinde bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Böylece irdelenen olguya yönelik zengin verilere sahip olan katılımcılarla derinlemesine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tüm araştırma süreci detaylı bir biçimde betimlenmiştir. Bu kapsamda araştırma tasarımı, yöntemi, alanı, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri geliştirme aşaması, gerçekleştirilen pilot çalışma, veri analizinde izlenen adımlar, elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar üzerine yapılan değerlendirmeler ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Araştırmanın tutarlılığını yansıtan iç güvenilirliği sağlayabilmek adına toplanan verilerin doğasına mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar kelimesi kelimesine deşifre edilmiş ve sık sık katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca araştırmacı, tematik kodlamaya nihai hâlini verip temel kodları sabitledikten sonra ek kodlayıcılara başvurmuştur. Bu doğrultuda ortaya çıkan tüm alt temaları kapsayacak şekilde kod numaralarına, isimlerine ve içeriklerine ilişkin açıklamaların bulunduğu bir kod tablosu örneği oluşturulmuştur. Daha sonra tüm bu alt temaları içerecek şekilde katılımcıların özet alıntılarında bir eşleştirme tablosu çıkarılmıştır.

Araştırmanın teyit edilebilirliğini gösteren dış güvenilirlik ve kapsamında ise, araştırmacı öncelikle kendi tarafsız konumunu netleştirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda cam tavan sendromuna ilişkin bireysel deneyimlerini mümkün olduğunca araştırma sürecinden uzak tutmaya özen göstermiştir. Bunu sağlayabilmek adına kendi deneyimleri ile düşüncelerini, betimsel verilerden ayrı not etmiştir. Böylece elde edilen sonuçların bireysel varsayımlarından ve önyargılarından etkilenmeksizin, tamamen toplanan verilere bağlı olmasını mümkün kılmıştır. Diğer taraftan araştırmacı, çalışmasının tüm süreçlerini en ince detayına kadar uzman incelemesine sunarak teyit almıştır. Bu doğrultuda ham veriler, yapılan kodlamalar, araştırma sonuçlarına temel oluşturan algılar, notlar ve çıkarımlar bir uzmana gönderilmiştir. Çalışmanın konusu hakkında genel bilgisi bulunan ve nitel araştırma hususunda uzmanlaşmış olan bu kişi, araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit incelemesi

yapmıştır. Sonrasında araştırmacıyla bir araya gelerek çalışmanın teyit edilebilirliğine ilişkin değerlendirmeleri hakkında geribildirimde bulunmuştur.

Gerçeğin farklı yönlerini ve oluşumlarını öğrenebilmek için araştırmacı, araştırdığı olay ve olguya ilişkin farklı bakış açılarını, farklı anlamları, farklı göstergeleri ve kaynakları ortaya çıkarmalıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2005,s.267). Evrenin tamamı araştırmaya katılmamıştır, ancak katılımcı çeşitliliğine bakıldığında örneklemin evren hakkında yargıya ulaşılabilmesine olanak sağladığı ve evrendeki farklı yönlerin ve oluşumların araştırılabildiği düşünülmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2005,s.259). Nicel araştırmalar için geçerli olan bazı etkenlerin nitel araştırmalar için geçerli olmadığını belirttikten sonra, “insan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir” şeklinde açıklama yapmışlardır. Her bir katılımcı gönüllü olarak araştırmaya katkı sağlamıştır. Katılımcılardan görüşme öncesinde izin alınarak ses kaydı yapılmış, görüşme sırasında sorulara verdikleri her bir cevap yazılı metin haline getirilmiştir.

Güvenirliğin sağlanması için bir görüşme bittiğinde, başka bir görüşmeye geçilmemiş ve yapılan görüşmenin analizleri bittikten sonra yeni bir görüşmeye geçilmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2005), görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde bir güven ortamı oluşacağını ve görüşülen kişinin verdiği yanıtlarda daha samimi olabileceğini vurgulamaktadırlar.

Araştırma sorularının, alternatif sorularla ve sondalarla desteklenmesinin araştırmanın güvenilirliğini arttırdığı düşünülmektedir. Katılımcıların, araştırmacıdan soruyu tekrar sormasını istedikleri durumlarda ilk olarak alternatif soru yöneltilmiş, sonra asıl madde kökü tekrarlanmıştır. Sondalarla araştırılmak istenen konu detaylı, ancak aynı zamanda olabildiğince öz olarak sorulmuştur. Böylece katılımcıların farklı konularda görüş bildirmeyerek, sadece istenilen konuda görüş belirtmeleri sağlanmıştır.

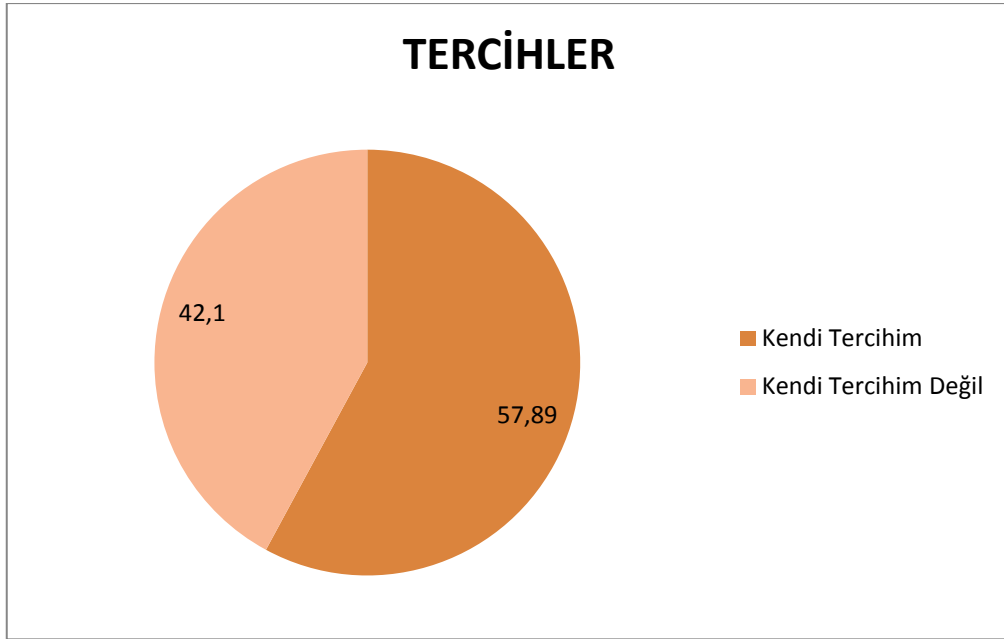
## V. BÖLÜM BULGULAR

### 5.1 Kadınların Yönetici Olma Tercihleri Hakkındaki Görüşleri:

Aşağıdaki tabloda kadınların yönetici olma tercihleri hakkındaki görüşleri verilmiştir.

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Kendi Tercihim	11	A,B,C,D,E,F,L,M,N,P,T	57,89
Kendi Tercihim Değil	8	G,H,I,J,K,O,R,S	42,10

Tablo 3. Kadınların Yönetici Olma Tercihleri Hakkındaki Görüşleri



Grafik 1

Katılımcılara 'yönetici olmayı siz mi tercih ettiniz?' sorusu yöneltilmiştir. Görüldüğü üzere kadın yöneticilerden 11'i (%57,89) yönetici olmanın kendi tercihleri olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

(A,1)Evet ben tercih ettim.

(B,1) *Evet kendim istedim. Gönüllü olarak.*

(C,1) *Evet.*

(D,1) *Kendi tercihimdi.*

(E,1) *Kendi tercihimdi.*

(F,1) *Kendim istedim.*

(L,1) *Evet kendi isteğimdi.*

(M,1) *Evet.*

(N,1) *Tabii ki. Kendi tercihimdi.*

(P,1) *Evet.*

(T,1) *Evet.*

Katılımcılardan 8 'i (%42,10)'i ise kendi tercihi olmadığını ifade etmiştir.

(G,1) *Yani. Okul müdürümün isteği idi.*

(H,1) *Tam olarak kendi tercihim diyemem.*

(I,1) *Çok istekli değildim.*

(J,1) *Değildi.*

(K,1) *İlkbaşta daha çok ben teftiş alanında uzmanlaşmak istemiştim.*

(O,1) *Yönetici olmayı ilk çalıştığım okuldaki çok değerli okul müdürüm tavsiye etti.*

(R,1) *Kendi tercihim desem biraz yalan olur.*

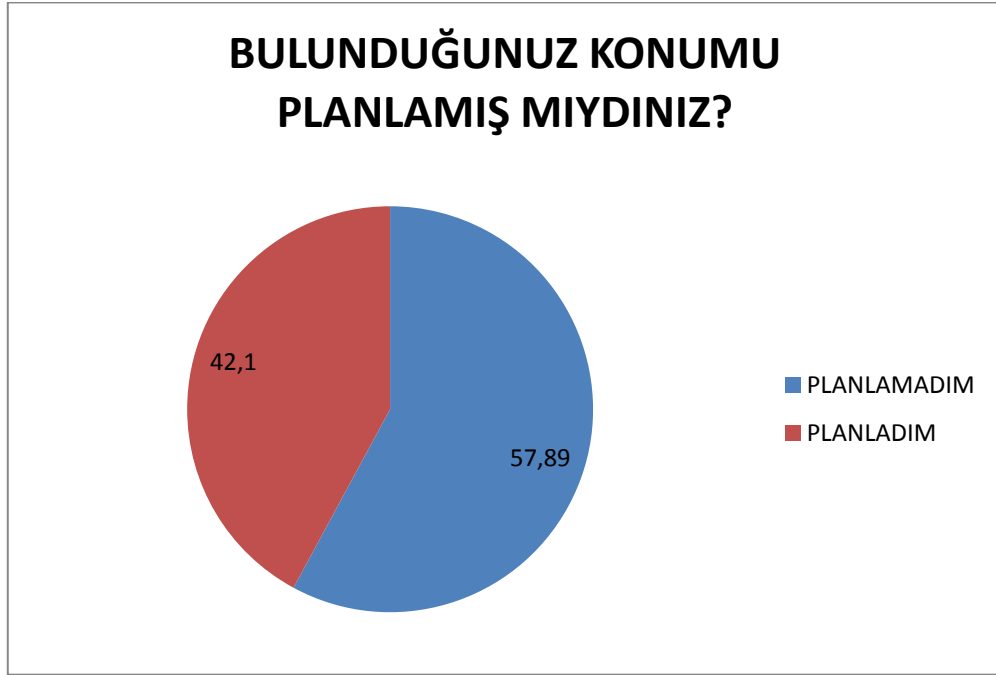
(S,1) *Mesleğe başladığımız zaman 10 yıl sonra müfettiş olacağım dedim, mülakattan yedeğe kaldım.*

## **5.2 Kadın Yöneticilerin Buldukları Konumu Planlamalarıyla İlgili Görüşleri:**

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Planlamadım	11	C,E,F,G,H,I,J,K,O,P,R	57,9
Planladım	8	A,B,D,L,M,N,S,T	42,1

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Buldukları Konumu Planlamalarıyla İlgili Görüşleri





Grafik 2

Katılımcıların % 57,89' luk bir kısmı bulunduğu konumu planlamadığını belirtmiştir.

*(C,2)Değil. İlk görev yerimde zorunlu olarak göreve başlamıştım.*

*(E,2)Yönetici olarak değil de branşında çok iyi, böyle kitap yazayım, kendi branşında öğretmen olarak hedeflediğim belli bir nokta vardı. Yönetici olmak daha 2. Plandaydı sanırsam.*

*(F,2)Ben aslında yüksek lisans istiyorum. Belediye başkanlığı veya siyaset istiyorum. Hep bu benim hayalimdedir ama.*

*(G,2)Hayır zaten planlayamazsın. Stajyerliğim kalktıktan sonra hemen müdür yardımcısı oldum. Planlamadan olan bir şey .*

*(H,2)Şartlar beni yöneticiliğe itti.*

*(I,2)...İdareci olarak açık görünce, şu anda giremeyeceğim kendi alanımda da çalışamıyorum, İlkokul Öğretmenliği de çok zor, yıpratıcı, hadi o zaman idareye geçelim diye düşündüm.*

*(J,2)Öğretmenken planlamamıştım.*

*(K,2) Ekstradan bir şey oldu bu.*

*(O,2)Planlamamıştım.(P,2) Hayır.*

*(R,2)Yok hayır.*

Katılımcıların %42,1'lik kısmı ise kadın yöneticilerin buldukları konumu planlamadıklarını ifade etmişlerdir.

(A,2) *Sınıf öğretmenliğinde yapacağım şeyleri yaptığıma inandığım için artık md. Yrd. geçmem gerektiğini yani yönetici kademesinde daha çok insana ulaşmam gerektiğini hedeflediğim için md. Yrd. Oldum. Daha sonra orada yapacağım, planladığım işleri bitirdim, kafamda, sonra sınavla okul müdürü oldum.*

(B,2) *Sınavlara girdim. Daha önce vekaleten bakmışım. O idarecilik hazzını, tadını alınca istiyorsun kendin.*

(D,2) *Evet o şekilde gidiyor.*

(L,2) *Her zaman idarede çalışmaya karşı bir yönelimim vardı, ilgim vardı.*

(M,2) *Evet daha yüksekte olabilirdim aslında.*

(N,2) *Daha iyi yerler planlıyorum. Hani şu an bulunmuş olduğum konum benim için sadece bir başlangıç.*

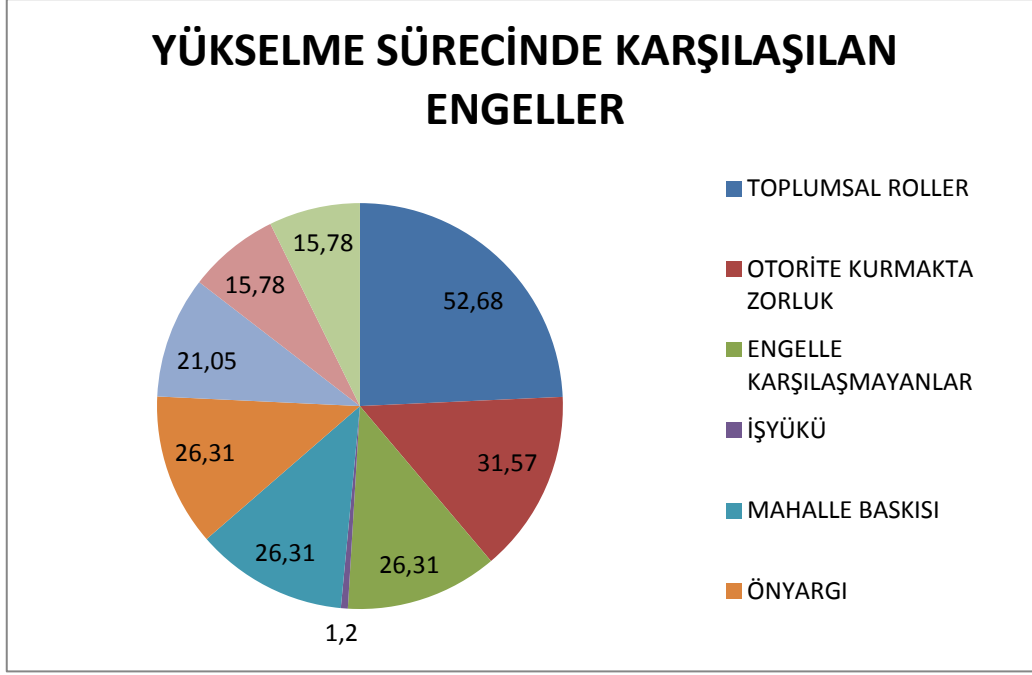
(S,2) *Planlama değil, hedef koymuştum.*

(T,2) *Evet.*

### **5.3 Kadın Yöneticilerin Yükselmeleri Sürecinde Karşılaştıkları Engeller Hakkında Görüşleri:**

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Toplumsal Roller	10	A,B,D,E,I,L,M,O,P,R	52,63
Otorite Kurmakta Zorluk	6	A,C,E,K,M,P	31,57
Engelle Karşılaşmayanlar	5	B,E,G,H,L	26,31
İş Yüğü	5	C,D,J,K,P	26,31
Mahalle Baskısı	5	A,F,I,L,M	26,31
Önyargı	5	C,F,I,N,P	26,31
Cinsiyet Ayrımcılığı	4	A,F,L,R	21,05
Mesleki Çekememezlik	3	G,M,N	15,78
Siyaset	3	J,P,R	15,78

Tablo 5. Kadın Yöneticilerin Yükselme Sürecinde Karşılaştıkları Engeller Hakkında Görüşleri



Grafik 3

Kadın yöneticilerin yükselme sürecinde karşılaştıkları engellerle ilgili görüşleri incelenmiştir. Bu görüşler incelendiğinde en büyük oran %52,63 ile kadınların toplumsal rolleri olmuştur.

(A,3,1) *Eve gidiyorsunuz rollerimiz var ya bizim , ... Anne evin çamaşır bulaşığını, ütüsünü yapar. Kadın, iş kadını da yani, okulda yönetici de olsa eve gittiği zaman anne ve eş oluyor. Çocuklarıyla ilgilenmek zorunda. Eşiyle ilgilenmek zorunda.*

(B,3,1) *Evle ilgili 8-5 tüm gün buradasın. Eve gidiyorsun, evde çamaşır, bulaşık, ütü. Hepsi seni bekliyor. Yemek en azından, çocukların ilgi bekliyor, dersleri oluyor, yani hepsi tek başına çok zor. Ama eşinden bir destek aldığın zaman evde bir şekilde ilerliyor.*

(D,3,1) *Yani evde biraz sıkıntı var... Çocuğa çok fazla zaman ayıramamak gibi... Eve gidiyorsunuz evde de devam ediyor o süreç. Ve ben baktığım zaman kendime 10 gibi oturabiliyorum. Ve hani bunun gibi sıkıntılar var... İşlerden değil ama çocuğa çok zaman ayıramamak, onunla çok ilgilenememek, ödevlerine yeterince yardımcı olamamak gibi nedenler. Ama buradaki işlerden değil. Biraz eve zaman ayıramamak gibi.*

(E,3,1) *Birincisi kadın olarak evde de sorumlulukların var. Çocuğun var. Devam ettirmen gereken bir mesleğin de var... Ben sınava çalışıyorum şeklinde ama benim bu şekilde sorumluluklarımı devredebileceğim, tamam eşim gene yardımcı olmuştur ama ne kadar olabilir ki bu yani, benim yerime mutfağa gidip yemek yapacak hali yok mesela, yani öyle bir durum tabii ki şartlar eşit değil yani.*

(I,3,1) *Geçtiğimiz yıl şube müdürlüğü sınavına girecektim. Ama oğlum gene engel teşkil oldu. Baktım bir erkek çocuk bile engel... Oysa ben onu yetiştirdim. Ama demek ki genlerle taşınan bir durum da var... Çocukları engellemeyeyim diye hadi bakalım ilçelere tayin istemedim. Çocukların olduğu yerde kaldık. Çocuklar okullarından olmasın diye çalışmam engellendi. İşte bir üst geçişlerimde yapabileceğim ne varsa kendimle ilgili yapmaya çalıştım. Ama yine çocuklar engeldi. O yüzden evet kadın olmanın avantajları yanı sıra dezavantajları çok var.*

(L,3,1) *Eğer demokratik bir aile ortamınız yoksa çok zor. Çocuğumun büyük olması tabii avantaj. Küçükken düşünemezdim. Çünkü gerçekten çok zamanı alıyor ,büyük sorumluluk gerektiriyor..Aynı zamanda hem bir annesin, hem de bir ev hanımısın. Ev işlerinde zorlanıyorum. Yani özel hayatımda zorlandığım dönemler oluyor. Ama dediğim gibi çocuğum büyük olduğu için... Buraya gelip de bütün ev işlerini, bütün rolü kadının üstlendiği şekilde idarecilik yapılmaz.*

(M, 3,1) *...Şu anda şartlar gereği bu milli eğitim atamalar diyeyim, dediğiniz gibi eve yakın, çocuklarıma karşı sorumluluklarımdan dolayı, yakın olduğu için, tekrar müdür yrd. Döndüm. Okul müdürü idim. Aile sorumlulukları diyeyim, bu tercihi yapmak zorunda bıraktı... Bir kere evde eşimle boşanma durumlarına geldim. Evdeki düzenim zor oldu. Çalışma saatlerim arttığı için. Çocuklarımı ihmal ettiğim dönemler oldu tabii ki. Yani en azından onları duygusal anlamda, fiziksel şartları gayet ayarladım ama duygusal anlamda boşluklar olmuş olabilir. Bürokrasi yani üst yönetimdeki kişilerle de gerek tartıştım, gerek ne bileyim başkaldırdık. Yıprattı tabii ki. Psikolojik olarak yıpranmışlık, tükenmişlik yaşadım.*

(O,3,1) *...Zaman sıkıntısı yaşıyoruz.. Ama 8-5 çalıştığımız zaman tabii ki evimize çok az zaman kalıyor. Bir de çocuklarınız küçük olduğu zaman onların size ilgileri*

*şefkat, daha çok ilgi, daha çok birlikte zaman geçirme ihtiyaçları oluyor. İşte evdeki ev işleriyle birlikte, onları birlikte götürmek bayanları, beni zorluyor.*

*(P,3,1) Şimdi evde çok mücadele ettiğimi söyleyebilirim. İlk zamanlarda hani bizim Türk erkeği kadının çalışmasına çok alışkın değil... Kadının birinci görevi evi gibi bakıyor erkekler. İş ikinci ve tali bir görev. İyi olsa da kötü olsa da olur... O açıdan tabii öyle sorunlarımız çok oluyor. Böyle pes eden çok arkadaşım var... Ben en çok baskıyı evde yaşadım. Yani yöneticiliğe karar verdiğimde, yapamazsın da edemezsin de şudur da budur da. Ondan sonra işte işi çok fazla önemsemediğimde sanki bizim işimiz bayanın işi yani ne olacak yani yapsa da olur yapmasa da. Evde yemek var, evde çocuklar var, çocukların dersi var, bilmem ne var bir sürü şey. Bizim işimiz tali iş gibi görülüyor yani zevkine yapılmış gibi görülüyor. Şimdi bunu bayanlar girdikleri zaman kıyamet kopuyor ondan sonra herkes alışıyor. Evde en çok, bir süre o cam tavanı evde yaşadım, bir süre sonra aştım.*

*(R,3,1) Hani eşim benim için bir kısıtlayıcı nokta yaratmaz. Hiç yaratmadı hayatı boyunca. Bende ona yaratmam. O anlayış içinde olduğumuz için ben çok şanslılardan biriyim... Yani eve gidiyorsunuz, eve gittiğinizde yemek yapılacaktır. İlk akla gelen bayanın yemek yapmasıdır. İlk başlarda söylüyorum. Biz tabii oturttuk onu artık, kim müsaitse o yemek yapıyor ama her ailede böyle değil... Mesela benim eşim buralı akrabaları var burada. Benim akrabalarım olmasa bile onlar gelin istiyorlar karşılarında. Beriki başka bir şey istiyor, çocuğunuz anne istiyor, eşiniz hanım istiyor... Ama maalesef zaman zaman işte daha çok anne olmam istendiği zamanlar, çocuklarımdan çaldığım zamanlar, eşimden çaldığım zamanlar ya da akrabalık ilişkilerimden çaldığım zamanlar mecburen oluyor... Siz ekstra bir performans sağlayacaksınız. Hem idareci olup hem o güçleri karşılayacaksınız, hem eve gidip hiçbir şey yokmuş gibi aynı koşullarda yorulmuş olmanıza rağmen işte eşiniz tv seyrederek kumandayla tv seyrederken siz şey yapmak zorunda kalacaksınız. Evi düzene sokmak, bulaşık yıkamak, çamaşır yıkamak, yemek yapmak zorunda çünkü böyle bir anlayış söz konusu. Toplumsal anlamda söylüyorum.*

Daha sonra %31,57 oranıyla otorite kurmakta zorluk gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

(A,3,2) ...Hani kadınların tek başına bir yere, şu anda kırıldı tabii ki bunlar ama bir iş yapacaksan, tek başınıza gittiğinizde çok ciddiye almayabiliyorlardı.

(C,3,2) Biraz kompleks yaratıyor olabilir. Yani ben buraya geldiğimde müdür beyin şöyle bir önerisi olmuştu. 'hocam siz bayansınız, pek çok öğretmenden de küçüksünüz. Hani küçüklükten ziyade bayansın. Hani bazen farklı tepkilerle karşılaşabilirsiniz. Yani bir işi yaptırmaya çalışırken daha dikkatli olmalısınız.' Yani bu da şunu bende uyandırdı. Toplum olarak herhalde bayanları üstümüzde görmeye alışık değiliz.

(E, 3,2) Benim bayan idareci başka arkadaşlarımda var başka okullarda. Mesela diyor ki ben kadın idareci olduğum için yanımdaki diğer müdür yardımcısı erkek arkadaş onu daha fazla dikkate alıp beni dikkate almamazlık oluyor diyor. Özellikle erkek öğretmenler. Erkek öğretmen geliyor diyor ' hocam şunu yapar mısınız, şöyle bir iş yapmanız gerekiyor.' Şu vakitte yetiştirmeniz gerekiyor diyorum mesela. Onu sürekli erteleme, çok fazla dikkate almama oluyor ama işte, erkek yönetici aynı şeyi söylese çok daha farklı oluyor diyor.

(K,3,2)... Engellerle karşılaşmak daha çok şey. Yani manevi, psikolojik örtülü şeyler. Nedir, yönetimsiniz. Bayan olarak çalışıyorsunuz. Yanınızdaki meslektaşınız da bay ama ne bileyim işini aksatıyor, savsaklıyor veya işte bilerek kasten sizin belli biri olarak ondan daha yukarıda olmanızı kabullenemiyor... Bir türlü kadın olarak sizi kabullenemiyor... Bir bayanın bir yerde olup da hayır demesi onlar için kolay bir şey değil yani. Bu gibi sorunlar yaşadım yani.

(M, 3,2) Yani şöyle oluyor. Biz senden emir mi alacağız. Bir de tereciye tere mi satıyorsun. Çünkü biz bazı şeyleri dikte etmek zorundayız. Söylemek zorundayız. Genel söylüyoruz ama onu özelleştirenler, öznelenştirenler oluyor. Tavırlarıyla bunu daha çok hissediyorsunuz. Yani yıpratma politikalarını genelde tavırlarda hissediyorsunuz. Yani bu da iş doyumsuzluğu olarak size yansıyor. İş doyumsuzluğu da olunca ne yapacak, bırakmaya kadar gidecek şeyler... İlk müdür yardımcılığında biraz önce bahsetmiştim, yaşlılarım vardı, genç veya yaşlı olunca. Bir on yıl önce mesela onlar seni yok sayıyorlar, pek dinlemiyorlar. Ya da o anda dinliyor arkadan polemik yapıyor. Yani o işte emir mi alacağız, biz bilmiyor muyuz, bize işimizi mi öğretiyor diye. Sanki işte genel kanı ya, erkek olacak, büyük olacak, müdür olacak şeyi var ya. ... Öğretmen, erkek öğretmenler

*bile bayan müdüre karşı farklı davranabiliyorlar. ... Dediğim gibi bunu psikolojik olarak hissediyorsunuz. İş yapmak istememek gibi, onaylamamak gibi. Yardımcı olmamak gibi şeylerle gözlemliyorsunuz... Evet, yavaş yapmak. Ya da sizinle motivasyon anlamında sizi güçlü kılmaması, tamam Hoca Hanım yaparız, ederiz, siz bilirsiniz gibi şeyleri duymak, sessiz kalmaları, sonra yorumları ya da kendi aralarında konuşmaları. Bunları duyuyorsunuz sonradan. Bunlar da onların niyetleri gösterebiliyor... Özellikle mesela müdür olduğunuzda, md. yrd. erkeğe bunu falan o da yapıyor... İlla müdürlükte de öyle şeylerle karşılaşıyorsunuz.*

*(P,3,2) Bayan müdürüm diye beni hafife alan ya da ne bileyim saymayayım bilmem ne gibi o şekilde bir şey yaşamadım. Bana biraz da hatta sertsin diyorlar. Belki de onları başkalarında gördüğüm için biraz kendimi öyle ayarlıyorum olabilirim.*

Bu görüşler incelendiğinde kadın yöneticilerin %26,31 'i yükselme sürecinde herhangi bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

*(B,3)Karşılaşmadım. Yani zorlandığım nokta olmadı. Kolaydı çok şükür. Hiçbir sıkıntıyla karşılaşmadım.*

*(E,3)Hiç öyle bir şey olmadı. Üst amirlerimden, kendi aileme, eşimin ailesine kadar herkes bu işi çok iyi yapabileceğimi kesinlikle bu yolu denemem gerektiğini söyledi. Hatta o zorlukları çıkaran belki bir tek kendim. Ben öğretmenliği çok seviyorum, idarecilik biraz daha mı zor olur diye düşünürken, çok fazla etraftan tam tersi yapayım diye baskı geldi.*

*(G,3)Yo, karşılaşmadım. Herkes destek oldu bana... Yani eşim, ailem, arkadaşlarım hepsi destek oldu.*

*(H,3)Yok hiçbir engelle karşılaşmadım... Çalıştığım süre içerisinde de yaklaşık 3 yıldır bu işi yapıyorum hiç sıkıntıyla karşılaşmadım.*

*(L,3)Bürokratik olarak karşılaştım diyemem. Çünkü sınavla girdim, kazandım. Hani adil bir atama süreci yaşadığım için karşılaşmadım.*

Katılımcılar %26,31 oranında yükselmekte sırasıyla iş yükü, mahalle baskısı ve önyargı gibi engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

(C,3,3) *İyi bir ürün almak istiyorsanız siz her şeyi planlayıp koordine edeceksiniz. Çocukları da, öğretmeni de, personeli de mutlu edeceksiniz. Aynı zamanda onlardan da en iyi verimi almaya çalışacaksınız. Bunu işte ayarlamak çok sıkıntılı oluyor bazen.*

(D,3,3)...*Sürekli işte birileriyle muhatap oluyorsunuz, artı beynen yoruluyorsunuz... Dediğim gibi zorlukları çok fazla. Yani ben çok seviyorum severek yapıyorum bu işi ama mesela konuştuğumda arkadaşlarımla filan bazen diyorum ki hatta bırakabilirim bile diyorum. Sevdiğim halde. Çünkü baktığımız zaman bir bayan için gerçekten zor oluyor dediğim konular yüzünden.*

(J,3,3)*Tabii ki zorlanıyorsun. Yani engel demeyeyim de, idarecilikte sıfırdan başlıyorsun. Sanki emekleyen bebekler gibi. Zor oluyor. Ama çalışıyorsunuz, öğreniyorsunuz.*

(K,3,3) *...Normalde 40 saatten fazla çalışmıyoruz. Günde 8 saat ama ikili öğretim olduğu için ders 7'de başlıyor, 7'de burada olmak zorundayız. Akşam 18:30 ' da bitiyor ve çoğu zaman öğrencilerin güvenle servislerine bindiğinden emin oluncaya kadar burada kalıyoruz. Hafta sonları etütler oluyor, ona geliyoruz. Yani eve çok ayırarak zamanımız da kalmıyor.*

(P,3,3) *Benim kadın olarak bir tek problemim var. Mesela bölgede senelerdir tek başımayım. Yani böyle toplantıya giderim, ilde zaten sayımız çok az, parmakla gösterilecek kadar... Toplumda o çok fazla aşıldı. Bu yük kaldırılabilir bir yük değil, mesleğin ilk zamanlarında.*

(A,3,4)*Eşimden, ailesinden, çevreden birçok baskı gördüm. Tabii ki mobbing uygulandı. Bu aile içinde arkadaş çevresinde ne yapacaksın ne gereği var, öğretmensin sabah öğlene kadar çalış, öğleden sonra yarım gün kalsın mantığıyla. Bunları söyleyenlerin çoğunluğu da bayandı aslında.*

(F, 3,4) *Ben şoförle tek başıma niye gideyim. Ne kadar tanırsam tanıyayım. ... Niye gideyim. Her türlü art niyet veya söylem olabilecek. Yapı olarak öyle yani. Ben öyle değerlendiriyorum. O konuda kendimi korumam gerektiğini düşünüyorum. Bekar olmakla da ilgili değil bu konu.*

(I,3. 4) *... Evet, genelde de biraz dedim ya, hani farklı bir şeyin var senin. Kadınsın, bakımlısın. O yüzden de seni farklı düşünebilirler. Yine toplum baskısı bu, mahalle baskısı dediğimiz baskılardan biri.*



(L,3. 4) *Evet zaman zaman yaşıyorum. Az miktarda olsa da ama her alanda hayatımın her alanında olabilecek türden şeyler. Ekstra bir şey... Ama onun dışında her meslekte ne kadar zorluk varsa, ne kadarcık sosyal baskı varsa o kadar.*

(M,3. 4) *...Belki güçlüyüm ben ama gücümü engellemeye çalışan yandan çok saldırılar var. Dediğimiz bu işte. Aile kültürleri, toplum yapımız. Yani görünürde modern ama uygulamada hani bu Arap kültürü ve Avrupa kültürü arasında tam, konumumuz jeopolitik konumumuz gibi yani.*

(C,3. 5) *... Ama dışarıda böyle bir algı var. Çocuklu bir bayan işine tam konsantre olamaz ya da evine tam konsantre olamaz... Daha zayıf, daha duygusal olduklarını düşünürler. Dolayısıyla doğru ve mantıklı kararlar veremeyeceklerini düşünürler... Ama dışarıdan öyle bir izlenim var. Daha hassasız, daha duygusalız, daha kırılğan olduğumuz için idarecilik biraz daha fazla otoriteye daha fazla disipline ihtiyaç duyulan bir meslek olarak görülüyor. Dolayısıyla bunların altından kalkamayacağımızı düşünüyorlar... Bu genel anlamda mı ele alınır bilmiyorum da bayanlara karşı zaten var olan ön yargının idareci konumundaki bayanlara karşı daha fazla olduğunu düşünüyorum. Yani yapamazsın. Sanki erkek işidir yönetmek. Dolayısıyla doğru karar veremezsin, mantıklı karar veremezsin şeklindeki yaklaşım olduğunu gördüm. Yani yaşadım da.*

(F,3,5)... *Şimdi bir yere ziyarete gidiyorsun. Yanında erkek müdür var bir sürü. Şoför var. Ben müdürlüğümde şunu da gözettim. Bayan olmamdan ve bekar olmamdan dolayı şoför götürmedim. Okul müdürü şoförlüğümü yaptı. 5 kişi giderdim gittiğim yere. Hem kendimi korumam, hem bulunduğum yeri koruma adına, şahsımı koruma ve aleni olması adına yaptığım işleri ben öyle ilçe milli eğitim müdürlüğünde bu politikayı uyguladım. Bu bir etkendir.*

(I,3,5)*Yok genelde ilk meslek hayatına girdiğimde, sarışın genç bir bayan olarak, belki onun ilk önyargısını yaşamışumdır. İlk karşıma çıktıklarında ,'Ooo, siz misiniz...' dediklerinde hiç de belli olmuyor, oysa tatlı bir otoritem vardır benim kendi mesleğimle ilgili... O yüzden engeller değil de, biraz böyle şaşırtıcı, kendi yargılarımı kırdığım durumları yaşamışumdır.*

(N,3,5)... *Kendini ispatlamış, takdir edilen, çok başarılı kadın yöneticiler de var... Örneğin insanlar benim de karşıma çıkıyor, çıktılar. Mücadelesini verdim. Bunlar*

*beni daha çok kamçılıyor. Çünkü bu yanlış bir düşünce. Hani cinsiyetle bağdaşan şeyler değil bunlar... Hep erkek işi gibi algılanıyor yöneticilik. Bayanın yaptığı işlere kuşkuyla yaklaşılabilir. Görev dağılımı yaparken bayan başaramaz, beceremez gibi algılamalar kırıcı olabiliyor. Bu şeyi aşmak zorluğu yani bu ön yargıyı aşmak, kendini ispatlamak zorluğu bu...*

*(P,3,5)...Çünkü insanlar önce bir tepkiyle yaklaşıyor sonra bakıyor ki işini gerçekten iyi yapıyor bu insan. Onun için gereken noktada herkes anlayışını gösteriyor diye düşünüyorum.*

Katılımcıların %21,05 'i cinsiyet ayrımcılığının yükselmekte karşılaştıkları engellerden olduğunu belirtmiştir.

*(A,3,6) ...Bir kadın olarak müdür yardımcılığında şahsen ben başvurduğumda okul müdürüne dedim ki 'müdür yrd. Olarak çalışmak istiyorum, hayır dedi ben bir kadınla çalışmak istemiyorum. İlk cümlesi bu olmuştu.*

*(F,3,6)Tabii ki... Bayan olmak, eleştiriliyor bazen... Muhafazakar yapıya kadın idarecinin gidemeyeceği gibi mesela yorumlar yapıldı örnek veriyorum.*

*(M,3,6)Erkek hegemonyası. Hem ev hem iş ortamı... Ev ortamında da iş yerinde de bayanın başarılı olmasını arka plan olarak hazmedemiyorlar. Görünürde hiçbir sorun yokmuş gibi davranıp, mobbing uyguluyorlar kısaca. Bunu hissedebiliyorsunuz. Zorluyorlar sizi... Evet... Bence onların doğalarında var. Yaratılışlarında var. Yani erkek kültürümüzde var. Erkek önde olur, ataerkil aile tipi diyelim. Yani kadın evde oturur, ailesine bakar. Ya da öğretmen olsun ama yönetici olmasın.*

*(R,3,6) ... Bir üst makamlara, seviyeye düşünüldüğümüz zaman yani düşünüleceğimiz zaman siz başarınızla o seviyeye layık görüldüğünüz halde erkek olduğu takdirde sadece görüşünüz, duruşunuz yetebiliyor. Yani çok başka artı bir meziyete erkekler için gerek yok... Yani kadın olunca ekstra güç harcamanız gerekiyor. Hani sadece müdür olmanız ne bileyim bir şeyleri iyi yapıyor olmanız değil, daha daha iyi yapmanız gerekiyor ki artık hani öyle şaysız olmak durumundasınız. Yani koşulsuz. Başka bir alternatifiniz olmadığını fark ettireceksiniz. O zaman lütfen olabiliyor yani...*

Son olarak %15,78 ile mesleki çekememezlik ve siyaset gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

(G,3,7) Yani ben mesela müdür yardımcısı olduğumda bayanlar, bu bayan işi değil derlerdi arkadaşlarım. Niye oldun...

(M,3,7) ... Bayanlar da mesela özellikle... O zaman kendi yaş grubum öğretmenlik yaparken, benim mesela idareci olmamı hazmedemiyorlar.

(N,3,7) Bir kere yönetici pozisyonunda bayanlara bakış açısı, işte öğretmenlerin bakış açısı, velilerin bakış açısı, meslektaşların bakış açısı değişebiliyor... ekememezlik konusu olabiliyor. Özellikle bayan idarecilere karşı bayan idarecilerin tutumları bazı kibirli tutumları olabiliyor.

(J,3,8) Mesela ben şube müdürlüğü için kitap almıştım. Sonra baktım siyaseten zaten olmayacak, para yatıracağım, sınava gireceğim, arkasından bir de sözlü sınav var. şimdi hepsini kazansam bile sözlü sınavda hayatım bakışım veya dünya görüşüm hepsi etkili olacak... Bütün bunlar olunca beni bir yerlere getirme şansları sıfır. Ben gelemeyeceğim... Emret hnkarım demediğiniz zaman Türkiye'de bu iş olmuyor. Yani böyle olunca da tabii ki kadınlar kolay kolay gelemiyor.

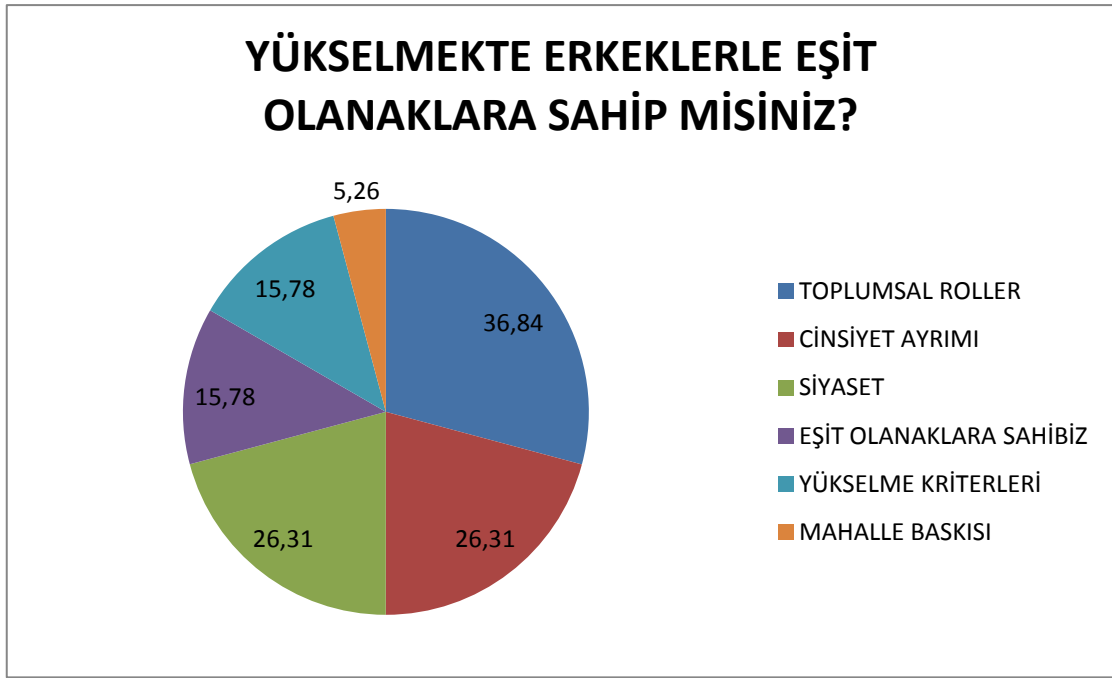
(P,3,8) Valla pek engelle karşılaşmadım. şimdi ben yönetime karar verdiğim zaman sınavla yönetici alımı yönetmeliği çıkmıştı... Eğer o sınavla alınma çıkmasaydı ben yönetici olamazdım, açık söyleyeyim. Çünkü o biraz sıkıntılı süreç. Ama sınav olduğu zaman bayanlar kendilerini gösterebiliyorlar. Çünkü bilgi açısından hiçbir eksiğimiz yok. Allaha şükür erkeğin yapabildiği her işi yapabiliyoruz. Her işin altından rahatlıkla kalkabiliyoruz. Hani o konuda bir sıkıntı yok ama tanıdık, eş, dost, torpil v.s. onları yapamaz. Sınav olduğu için sınavı kazandım... Yani ben o alanda bir sıkıntı yaşamadım.

(S,3,8) İlk başvurularımızda sıkıntılarımız olmuştu. İlk müdür yardımcılığına geçerken. Çünkü o zaman daha erkek egemen bir yapıya sahipti. Daha çok torpil ağırlıklıydı. Ama sınav sisteminden sonra sınavla, kazanan çünkü belli bir yere gelebiliyor... Sınav olduğu zaman hakkımızı almaya başladık bizlerde. Bayan sayısı artmaya başladı. İdareci bayan sayısı arttı.

#### 5.4 Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmekte Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olmalarıyla İlgili Görüşleri:

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Toplumsal Roller	7	A,B,E,I,M,N,R	36,842
Cinsiyet Ayrımı	5	C,D,K,O,P	26,31
Siyaset	5	J,K,P,R,S	26,31
Eşitiz	3	G,M,T	15,78
MEB Yükselme	3	C,H,L	15,78
Şartlarında Eşit Değiliz			
Mahalle Baskısı	1	I	5,263

Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmekte Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olmalarıyla İlgili Görüşleri



Grafik 4

Kadın yöneticiler % 36,84 oranında rollerinden kaynaklı eşit olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir.

(A,4,1) *Yükselme anlamında erkekler bir tık önde... Erkek idareci evden çıktığı zaman tamamen iş odaklı olarak çalışıyor. Arkadaki evle ilgili herhangi bir sorunu üzerinde, omuzlarında yok. O yüzden daha özgür davranabiliyor.*

(B,4,1) *Yani sahibiz ama onlar bir baba, onların iş yükü olarak sıkıntı yok ama sorumlulukların bir anne olarak daha çok. Yükün var evde. Öyle olunca o sıkıntı dışında okulda işle ilgili sıkıntım yok. Evle ilgili 8-5 tüm gün buradasın. Eve gidiyorsun, evde çamaşır, bulaşık, ütü, hepsi seni bekliyor...*

(E,4,1)... *Mesleki zorluklar belki eşit olabilir, bir erkekle ama hayatın çok farklı pencereleri var kadınla erkek arasında. Yani hani benim evde yapmam gereken ev işlerim var. Bakmam gereken çocuğum var. Bunları göz önüne aldığım zaman bir erkeğin, atıyorum, sınav için çalışacağı saat 3 saat ise, benim belki yarım saat bir vaktim var çalışabileceğim. Belki yarım saatim var. Kesinlikle tabii ki koşullarımız eşit değil... Evli bir bayan olarak benim çok daha fazla sorumluluğum var. Aksatmamam gereken hayatımın öncelikleri var. Ama bir erkek okuldan çıktıktan sonra okuldaki sorumlulukları bittikten sonra evine gidip, ayağını uzatıp, oh rahat rahat böyle sınavına çalışacaksa veya idareciliğe hazırlanacaksa, hazırlanabilir yani.*

(I,4,1) ... *Kadın olarak evlilik kadını bir geri plana çeken tek unsur olarak düşünüyorum...*

(M,4,1)...*İşte daha çok aslında evde problem oluyor bence. Evde dedim çünkü bayanın evde sorumlulukları var. Erkek de ağır çalışıyorsa eğer aileni ihmal etmiş gibisin. Bu da bize hem kendimize, yani karşı taraf hissettirmese bile annelik duygusu olarak bunu hissediyorsunuz. Mesela geç gelmek istiyorsun olmuyor.*

(N,4,1) *Maalesef düşünmüyorum... Hani akademik olarak kendimi destekleyip eşit seviyeye çekmeye çalışıyorum. Çünkü hiçbir zaman bayan erkek eşit konuma konulmayacak iş dünyasında... Çünkü bayanlar buna zaman ayırmak da istemeyeceklerdir. Hani aile yaşantısı içinde başka şeyler de var...*

(R,4,1) ...*Ama birçok arkadaşşıma baktığımda, evde bütün işleri gene ev hanımıymış gibi kendileri yapıyorlar. Ekstra iş yaşantısında eşinden destek göremiyor. Çünkü zaman zaman işte toplantı saatleri uymasa ya da gecikse aile düzenleri bozuluyor, böyle hikayeler yaşanıyor çevremde. Yani kadında bir yerden sonra artık çabalamayı bırakıyor. Diyor ki neyine uğraşıyorum, yani nedir diyor... Yani o kadar görünmez bir aslında cam tavan var ki hani zıplamanızı onu görüp, kadınlar görüyor ama bunu işin garibi kadın diyor ki zıplamayayım kafamı*

*tavana vururum yani aşamam diyor. Aşamayacağı için de sınırlar içinde kalmayı yeğliyor. Yani birçok kadın maalesef öyle.*

İkinci olarak %26,31 oranında cinsiyet ayrımcılığı ve siyaset konularında erkeklerle eşit olamadıklarından bahsetmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

*(C,4,2) ... Mesela ben müdür yardımcılığı yaparken 2 müdür yardımcısı idik. Bir görev verilecekken müdür bey bir görevi paylaştıracakken öncelik her zaman erkek yöneticide olmuştur. Sen bayan olarak kendini kanıtladıktan sonra evet sana daha fazla ağırlık veriyor... Dolayısıyla öncelik erkek yöneticiye oluyordu.*

*(D,4,2) Düşünmüyorum. Valla belli bir nedeni yok ama öyle bir imaj yaratılmış zaten. Hani bu işi erkekler yapar gibi... O yüzden tercih konusu olduğunda da erkekler tercih ediliyor diye düşünüyorum.*

*(K,4,2) Ondan sonra erkekler hani genelde bayanlarla çalışmayı çok fazla tercih etmiyorlar. Yani çok böyle profesyonelce bir anlayışa sahip değiller. Bu konuda yani erkek erkekle daha iyi anlaşıyor mantığı var onlarda... Kadınların fırsat eşitliği maalesef aynı değil... Yani bir eşitlik olmuş olsa erkekle, onlarla aynı kulvarlarda, puan aynı yeterlilikte olan birçok kadın az da olsa mutlaka çıkacaktır. Ama yok. Atamıyorlar. Atamaları yapılmıyor yani. Sonuçta bir şekilde erkek şeyi daha baskın yani...*

*(O,4,2) Sonuçta güç hep erkeklerin elinde olduğu için, kadınlar da sonuçta bir erkekle çalışmak zorunda oldukları için öyle düşünüyorum... Hani mesela bir erkek arkadaşla, bir bayan şeylerimiz çatıştı diyelim. Sonuçta erkekler erkeklerin istediği oluyor. Yok, işte bayanlar önceliklidir, nezaket kurallarıdır. Şudur budur. Yok, iş ciddiye geldiği zaman erkekler erkekleri her zaman koruyor.*

*(P,4,2) ...Ama bir erkek yöneticiden daha çok çalıştığımı kabul ediyorum. Kendimi kabul ettirmek için...*

*(J,4,3) ...Daha çok ahbap-çavuş ilişkisi açık söyleyeyim ben. Bunun dışında fazla bir şey yok. Yani hak ediyorsa bayanı da getiriyorlar. Ama erkek erkeğe daha fazla girdi-çıkı ilişkiler daha yoğun olduğu için. Ahmet burayı hak ediyor ve yahut da Ali burayı hak ediyor. Onlar daha ön plana çıkıyor. Ben öyle görüyorum.*

(K,4,3) ...Çünkü bayan yönetici yani üst yönetimde biraz daha böyle ne bileyim yeterlilik, liyakat gibi şeylerden ziyade, daha çok siyasetin içine girdiği şeylerle karşılaşıyorsunuz.

(P,4,3) Hani bir üst düzey görev istediğim zaman büyük ihtimalle farklı sıkıntılarla yüz yüze geleceğimi düşündüğüm için hiç cesaret etmedim denilebilir... Ben çok fazla bir engel olabileceğini sanmıyorum yani ama şöyle bazı şeylere siyaset karışıyor o da herkes için geçerli yani...

(R,4,3) Erkek olmaları... Birazcık da siyasi görüşleri yeteri bir unsur haline dönüşebiliyor...

(S,4,3) Sınav imkanıyla eşit olanaklara sahipsin. Ama sınavın olmadığı bir ortamda, atama kriterinin olmadığı bir ortamda eşit haklara sahip değiliz...

Katılımcılar %15,78 oranında üst yöneticiliğe yükselmekte erkeklerle eşit olanaklara sahip olduklarını ve aynı oranda katılımcı MEB yükselme kriterlerinde eşit olanaklara sahip olmadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(G,4,4) Evet düşünüyorum. Bazıları düşünmese de ben düşünüyorum. Hiçbir zaman şu erkek işidir, bunu ben yapamam veya işte bu bayan işidir diye hiçbir ayırım çevremdekilerden de olmadı.

(M,4,4) Evet sahibiz bence. Yani o küçük diğer şeyler yıpratmamalı ya da engel olmamalı. Eşit şartlara sahip değilsek de sahip olmaya çalışmalıyız bence bilmiyorum...

(T,4,4) Evet düşünüyorum.

(C,4,5) Daha önce standart bir alanda yarışıyorduk. Kimse senin bayan mı erkek mi olduğuna bakmıyordu. Ama bundan sonraki süreçte bakılacağını düşünüyorum. Ve bu benim açımdan ve bayan idareciler açısından dezavantaj olacağını düşünüyorum. Sonuçta sınavdan ziyade artık insanların görüşleri baz alınacak... Onların da bayan yönetici yerine erkek yöneticiye tercih edeceklerini düşünüyorum.

(H,4,5) Eşit olduğumuzu tam söyleyemeyeceğim şimdi ama yeni çıkan bu son atama yönetmeliğinde her okulda bayan idarecin çalıştırılması zorunluluğundan bahsediliyor. Bu en azından bizlerin önünü açıyor diye düşünüyorum.

(L,4,5) *Sınavla belirli bir puanla, belirli bir sıraya göre, elektronik ortamda yapılan bir müracaat olursa eşitiz. Ama işin içine direkt atamalar falan girdiği zaman, şimdiki yönetmeliğimiz değişti mesela, mülakat var artık. Onu da gerçi yönetmelikte de bayanlar yönünde pozitif ayrımcılık yapılması yönünde kararlar var.*

Son olarak katılımcıların %5,26 lık oranı yükselmekte mahalle baskısı nedeniyle eşit olmadıklarını belirtmiştir.

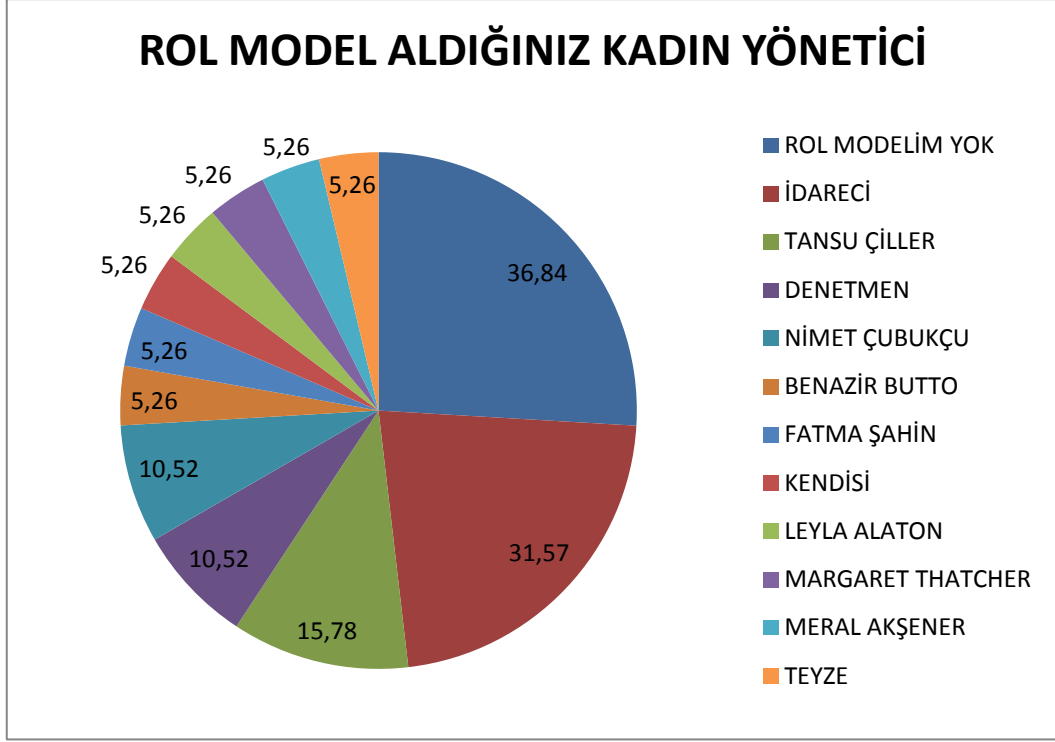
(I,4,6) *Hayır düşünmüyorum... Biraz herhalde toplumun vermiş olduğu baskılardan kaynaklanan, biraz erkek hegemonyasında olduğumuzdan, sen yapamazsın duygusunu sürekli annelerimizinbizlere vermesinden kaynaklanan, şöyle acaba dediğimiz anlar var...*

### **5.5 Katılımcıların Rol Model Aldıkları Kadın Yöneticilerle İlişkin Görüşleri:**

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Rol Modelim Yok	7	A,B,D,H,K,P,T	36,84
İdareci	6	E,L,N,O,R,S	31,57
Tansu Çiller	3	A,F,M	15,78
Denetmen	2	C,J	10,52
Nimet Çubukçu	2	F,M	10,52
Benazir Butto	1	A	5,26
Fatma Şahin	1	F	5,26
Kendim	1	G	5,26
Leyla Alaton	1	M	5,26
Margaret Thatcher	1	A	5,26
Meral Akşener	1	F	5,26
Teyzem	1	I	5,26

Tablo 7. Katılımcıların Rol Model Aldıkları Kadın Yöneticilerle İlgili Görüşleri





Grafik 5

Katılımcıların %36,84 oranında rol model aldıkları bir kadın yöneticinin olmadığını belirtmişlerdir.

(A,5)Kendime aldığım bir kadın yönetici benim dönemimde yoktu açıkçası...

(B,5)Bayan yönetici olmadı...

(D,5)Yok hayır.

(H,5)Kadın yönetici pek oldu diyemeyeceğim açıkçası... Bir Mukaddes Hanım var onu hep beğenmişimdir. Tuttuğunu koparır, iyi bir bayandır bu anlamda, işini sağlam yapar, onu verebilirim.

(K,5)Yok.

(P,5)Valla hiç kimse gibi olmaya çalışmadım bilmiyorum. Şimdi yani gelmiş geçmiş bayan yöneticiler elbette ki etkili olmuşlardır... Başbakanımız bile oldu zamanın birinde. Her şeye onun gibi olsam demedim ama en azından bir bayan olarak da burada olunabiliyormuş... O şekilde örnek almışım ama kimseye de çok fazla şöyle olayım dediğim olmadı. Bizler yetişkiniz ya tarzımızı tavrımızı kendimiz oluşturabiliyoruz. Yani olabildiğimizin en iyisi olmaya çalışıyoruz.

(T,5)Rol model alacak kadın yönetici yok.

Katılımcılar %31,57 oranında mesleki yaşamlarında karşılaştıkları eğitim yöneticilerini örnek aldıklarını ifade etmişlerdir.

*(E,5)Valla şöyle söyleyeyim, rol model olarak değil de kesinlikle bu şekilde olmayacağım dediğim, işe tersinden başladım. Şunları yapmazsam iyi bir idareci olurum dediğim.*

*(L,5)Rol model olarak diyemem ama spesifik olarak böyle parça parça model aldığım şeyler. İyi bir gözlemci olduğumu düşünürüm. Sadece kadın değil her yöneticiden bir şeyler almaya çalışırım genelde.*

*(N,5)Eski milli eğitim müdürümüzü çok severdim. Hani bayan değil ama onu hep örnek almışumdur. O da beni destekleyici, teşvik edici olmuştur bu idarecilik yoluna çıkmamda. Çünkü o da çok ufku geniş öğretmenleri bu akademik kariyer yönünden destekleyen, aydın bir insandı. Kendisini hep gerçekten anıyorum yani. Sağ olsun onun teşviki çok olmuştur.*

*(O,5)Rol model aldığım bir kadın yönetici oldu. Duruşu, giyinişi, davranışları etkiledi. Sarışın bir kadındı. Özgüveni yüksek bir kadındı. Güzel bakımlı bir kadındı. Mesleğinde de başarılıydı.*

*(R,5) Benim çocukluğumdan itibaren öğretmenlerimden benim kişiliğimi, karakterime çok etki eder. Tamamen komple değil ama mesela eksik yanları olup, eksik yanlarını görüp ama artı yanlarını kendime aldığım kişiler de oldu. Lisedeki öğretmenimden tutun işte öğretmen olarak görev yaptığım kız meslek lisesini mesela Sadakat Hanım var şu anda çok yaşlı kendisi. Mesela onun çok güzel meziyetleri vardı. Ama çok yanlış meziyetleri de vardı. Hani bana göre çok ters yanları da vardır fakat rol model derken insanları alırken yanlış yanlı olarak görüp, yanlış yapmamak da rol model olabiliyor ya. Mesela öyle de çok güzel yanları bana oldu. Ben mesela çalışanlarımdan da çok örneklemeler yapmışumdur. Benden küçüklerden de çok yapmışumdur.*

*(S,5)Mukaddes Hanım. Çok sosyal. Hem çalışma şeklini, hem de sosyal anlamda.*

Katılımcılar %15,78 oranında Tansu Çiller'i rol model aldıklarını belirtmişlerdir.

*(A,5) ...Tansu Çiller'in ama kadın başbakan olduğu için ben oyumu inanmadığım bir partiye oy vermişimdir. Kadın olduğu için sadece.*

*(F,5)OkurkenTansu Çiller başbakandı. Onu ben severek ve ilgiyle izledim.*

*(M,5) ...Tansu Çiller diyeyim...*

Katılımcılar %10,52 oranında sırayla mesleki hayatlarında karşılaştıkları denetmenleri ve Nimet ÇUBUKÇU' yu rol model aldıklarını ifade etmişlerdir.

*(J,5)Burada zaten pek kadın yönetici görmedim. Yani müdür yardımcısı dışında bir müfettiş gördüm sadece. O da benim amirim sayılır. Çok sevecendi. Yaklaşımı çok iyiydi, çok tatlı dilliydi. O benim adıma lider.*

*(C,5)İlk çalıştığım okulda teftiş kurulu başkanımız vardı... O bayanı ilk gördüğümde etkilenmiştim. Hatta onunla da görüşmüş, ileride sizin gibi olmayı isterim demiştim.*

*(F,5,1)... Nimet Çubukçu' yu ilgiyle izlemiştir...*

*(M,5,1)... Nimet Çubukçu' yu da beğeniyordum.*

Katılımcılar %5,26 oranında sırasıyla Benazir BUTTO, Kendisi, Leyla ALATON, Margaret THATCHER, Meral AKŞENER' ve teyzelerini rol model olarak gördüklerini belirttiler.

*(A,5,1) İşte neydi Hindistan Başbakanı Benazir Butto...*

*(G,5)Kendimi rol aldım.*

*(M,5,2) ...Leyla ALATON olabilir...*

*(A,5,2) ... Çocukluğumda Margaret Thatcher vardı mesela.*

*(F,5,2)... Meral Akşener' i ilgiyle izledim. ...*

*(F,5,3)...Daha sonra Fatma Şahin...*

*(I,5)Teyzem galiba. Teyzem iyi bir öğretmendi. Aynı zamanda iyi bir anneydi. Çok güzel organizasyon yapardı kafasında... Ama herkesi erkekleri de kadınları da çocukları da çok iyi yöneten bir insandı. Evet, benim rol modelim odur. İyi bir teyze, iyi bir öğretmen, iyi bir anne.*

## 5.6 Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticilik Görevlerindeki Kadın Sayısına İlişkin Görüşleri:

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Üst Düzey Yöneticilikte Yeterince Kadın Yok	18	A,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N,O,P,R,S,T	94,73
Üst Düzey Yöneticilikte Yeterince Kadın Var	1	B	5,26

Tablo 8. Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Yöneticilik Görevlerindeki Kadın Sayısına İlişkin Görüşleri



Grafik 6

*Kadın yöneticilerin %94,73' ü üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.*

*(A,6)Yok her okulda bir kere yasa kesinlikle çıkarılmalı...*

*(C,6)Son zamanlarda artış olduğunu görüyorum... Toplantılara katıldığımda bayan yöneticilerinde çoğunlukta olduğunu görüyorum. Hatta erkek sayısıyla*

*kıyaslandığında yine azdır. Yarı yarıya diyemeyiz. Ama en azından %40 veya %30 diyebiliriz.*

*(D,6)Hayır kesinlikle düşünmüyorum. Çok az. Zaten gittiğimiz toplantılarda bunu görüyoruz. Yani kadınların sayısı parmakla sayılır kadar az oluyor her zaman. Erkek çoğunlukta oluyor.*

*(E,6)Tabii ki yok. Biz bir toplantıya gidiyoruz mesela, 5 tane bayan, 55 tane 100 tane erkek var yani.*

*(F,6)Yok.*

*(G,6)Yok. Yeteri kadar yok. Çoğalmalı.*

*(H,6)Hayır çok yeterli değil.*

*(I,6)Hayır. Hatta her alanda olmasını istiyorum.*

*(J,6)Tabii ki yok mümkün değil. Bunu mecliste temsil edilen kadın sayısından zaten ona göre kademeli aşağılara inebiliriz. Mümkün değil. Türkiye'nin bu koşullarında asla görmüyorum...*

*(K,6)Hayır yok. Kesinlikle yok.*

*(L,6) ... Bayan yöneticilerin sayısına bakınca da çok adil olduğunu da düşünmüyorum açıkçası.*

*(M,6)Rol model bile sayamadım baksana.*

*(N,6). Kadının yönetici olarak yani şimdi, milli eğitim sektörü içinde yoktur maalesef... Yeteri kadar değil yok gibi bir şey. Keşke daha çok olsa.*

*(O,6)Yani yeterli düzeyde olduğunu sanmıyorum.*

*(P,6)Yok tabii ki yok işte.*

*(R,6)Benceyeterince müdür yok, idareci yok.*

*(S,6)Yok... Bayan sayısı, kalifiye bayanlar az.*

*(T,6)Hayır az var...*

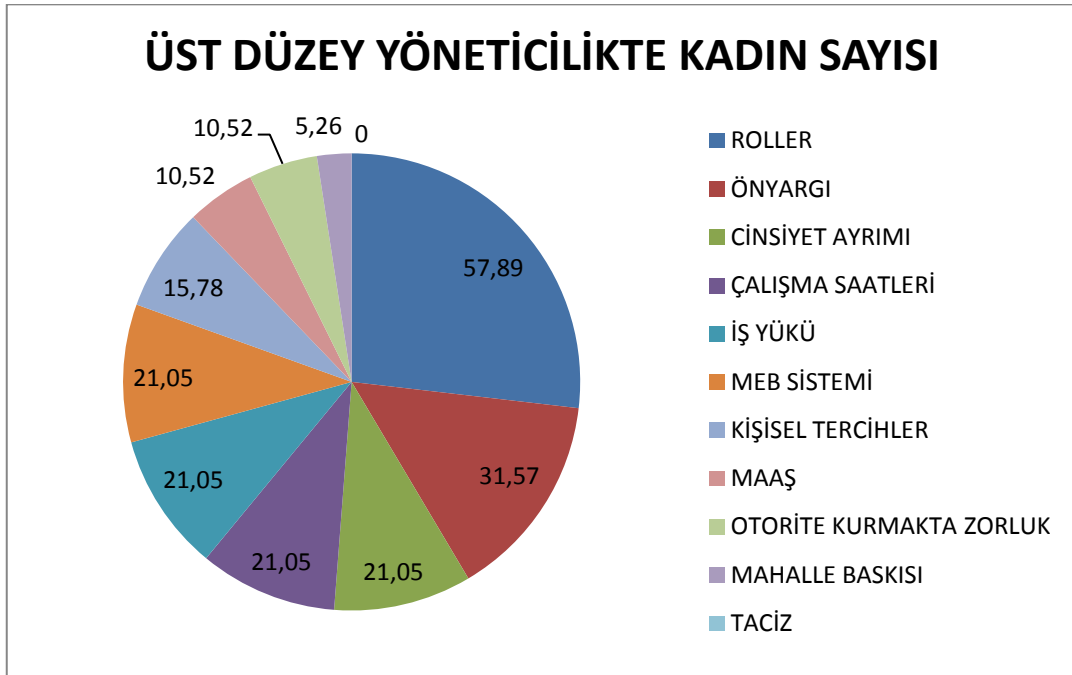
Katılımcılar % 5,26 oranında üst düzey kadın yönetici sayısını yeterli gördüklerini belirtmişlerdir.

(B,6)Şimdi müdür çok müdür yardımcıları... Bayan idarecilerde artış bence var.  
Fazlasıyla yani idareci olarak görüyorum.

### 5.7 Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısının Az Olmasının Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri:

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Rol	11	A,B,C,D,I,J,L,M,P,R,S	57,89
Önyargı	6	A,C,L,N,P,R	31,57
Cinsiyet Ayrımı	4	A,C,J,K	21,05
Çalışma Saatleri	4	B,M,N,P	21,05
İş Yüğü	4	C,P,R,S	21,05
MEB Sistemi	4	L,P,R,S	21,05
Kişisel Tercihler	3	C,K,T	15,78
Maaş	2	J,P	10,52
Otorite Kurmakta Zorluk	2	M,N	10,52
Mahalle Baskısı	1	I	5,26
Taciz	1	C	5,26

Tablo 9. Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısının Az Olmasının Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri



Grafik 7

Katılımcılar üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın olmamasının nedeniyle ilgili %63,15 oranında rollerle ilgili görüş belirtmişlerdir.

(A,6,1) *Hep şey kendi çaresizlikleri var. Aslında kadının da içinde. İşte ben eşime zaman ayırmak istiyorum, çocuğuma zaman ayırmak istiyorum. Bunu yapabilir miyim?Biraz kendilerinde özgüven eksiklikleri var aslında... Belki eşinden, çevreden, aileden gördüğü baskıdan, ya da onlarla karşılaşmamak için de yapıyor olabilir.*

(B,6,1)*Bazı bayanlar yönetici olmak istiyorlar. ..Çocuğum var, şunum var, bunum var... İdareciliğin iş yükü de 8-5 buraya bağlı kalmak. Evdeki işlerini yapamamak kadınları biraz daha geri çekiyor.*

(C,6,1) *Başında eşlerinin istememesini de ekleyebiliriz. Niye diye soracaksın. Birçok ortama giriyorsun. Sürekli erkek ortamındasın ve bunu birçok eş kaldıramayabiliyor. Dolayısıyla eşinin bu kadar erkeğin olduğu bir ortama girmesini istemiyor. Dolayısıyla sen idareciliği düşünme, öğretmenliğe devam et diyebiliyor. Veya bayanlar vazgeçebiliyor... Çocuk belki dezavantaj olabilir. Çocuk olduktan sonra yine idarecilik, çocukla idarecilik bir arada zor yürüyebilir.*

(D,6.1) *....Neticede eve gidiyoruz, yemektir, çocuktur, evi toplamaktır gibi işlerle de ilgilenmek zorunda. O yüzden kadınlar çok kendileri de tercih etmiyorlar açıkçası. Bundan da kaynaklanan sıkıntılar var.*

(H,6,1) *Çünkü bayanlar aynı zamanda da evde anne ve iş yaptıkları için annelik yaptıkları için biraz geri adım atmak durumunda kalıyorlar. Kendilerini geri çekiyorlar bu anlamda.*

(I,6,1) *Çünkü bazen eşler, hani ben okul hayatında bu kadar yoruluyorsun, eve gelince bizimle ilgilenmiyorsun, yaşadığı için eşler bunu öne sürebiliyor.*

(J,6. 1) *Türk toplumunda eşin üst düzey konumda olması ve erkeğin onun bir kademe veya iki kademe altında kalması erkeklerde çok büyük burukluk yaratıyor.*

(L,6. 1) *Ya işte biraz Türk toplumunun yapısından. Evde yükümüz çok ağır. Genelde bütün evin sorumluluğunu, evin sorumluluğunu anneler üstlenmek zorunda kaldıkları için yürütmek çok zor oluyor. Genelde de bayan yöneticiler gözlemlediğim, arkadaşlarımdan baktığım, ya evde yükü hafifletilmiş ya da*

*çocukları büyümüş oluyor. O yüzden rahat yapabiliyorlar. Yoksa çok zorlanıyorlar. Nedeni bu.*

*(M,6,1) Bence kadınların rollerinden. Yani belki başlıyorlar aynı benim gibi. Ama devamını getiremiyor olabilirler. Yılgınlıklar, bıkkınlıklar insanı geri adım attırıyor. Ya da bazen başlamada da tereddüt yaşıyorlar.*

*(P,6, 1) Şimdi ilk yıllarda zaten idarecilik, okul müdürlüğü çok zor bir bayan için. Diyelim ki başladınız. Nedir bunu arkasından evlilik var, çocuk var, olmuyor. Bunlar ciddi bir ayak bağı. Yani ne zaman ki çoluğunuzu çocuğunuzu büyütüyorsun, o işi biraz şey yapıyorsunuz, burası ciddi bir enerji istiyor. Yani mesleğin ilk yıllarında çok zor bir bayan için. Çünkü orada eve daha çok vakit ayırmak zorundasınız. Bir de cam tavanları altında bayanlar evde yaşıyor... Ne zaman ki evini düzene sokuyor, çoluğunu çocuğunu büyütüyor ondan sonra.*

*(R,6,1) Çünkü ben çok çok başarılı olup da idareci olmayı çok çok hak eden bir çok insanın eşiyle artık yeter, tartışmaya fazla girmemek adına işte insanlarla çok hırpalanmamak adına o sevdalarından çok vazgeçtiklerine şahit olmuşumdur.*

*(S,6,1) Yani bırakıp da gideyim, arkadaşlarımız da var evet. İdareci olunca aileyi birazcık ikinci plana atıyorsunuz.*

Üst düzeyde yeterince kadın yönetici olmamasının nedeni olarak %31,57 oranda önyargı görülmektedir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

*(A,6,2) Bir kadın genelde anne, çocuklarının annesi, evinin kadını, kocasının da karısı olarak nitelendiriyor herkes yönetici kademesinde kadınların olamayacağını düşünüyor... Genelde bayan idarecilere karşı çalışılmaz, kaprislidir, sıkıntı çıkarır, iş bilmez ya da risk almayı sevmez gibi ibareler vardır erkeklerin gözünde ama erkek egemen toplumda maalesef bunlar yaşanıyor.*

*(C,6,2) Bayan bir öğretmen de tercih olarak sanki bayan idarecileri tercih etmiyor. O biraz da kıskançlıktan kaynaklanıyor. Ama diğer tarafta hani erkek öğretmenlerin veya erkek çalışanların başlarında bir bayandan ziyade erkek yöneticiyi tercih edeceklerini düşünüyorum. Dediğim gibi o da toplumumuzun genel yapısından kaynaklanıyor. Bayanlar daha aşağıda olmalı. Bayan yönetici olmaz yargısından kaynaklı diye düşünüyorum... Dışarıdan bayan yöneticilere karşı ön yargı olduğunu düşünüyorum... Ama dışarıda böyle bir algı var. Çocuklu bir bayan işine tam konsantre olamaz ya da evine tam konsantre olamaz. Ama ben*



*dediğim gibi iyi bir planlama olduktan sonra hepsine vakit ayrılabilceğine inanıyorum.*

*(L,6,2) Sadece cinsiyetle ilgili bazen genel bir ayrımcılık olduğunu gözliyorum... Yani bayanların işte başarısız olacağı, kolay kolay yönetici olamayacağı yönünde bir önyargıya rastlıyorum... Çok erkek egemen olduğu için herhalde yöneticilerin çoğu erkek. O yüzden de öyle bir bakış açısı var toplumda. Daha doğrusu benim kendi camiamda. Diğerlerini bilemem ama. En azından iki bayan yöneticinin geçinemeyeceği yönünde. Bir araya gelince asla geçinemeyeceği yönünde, çok yaygın bir inanış var. Ve çok karşıma çıkıyor bu durum yani.*

*(N,6,2) Kendini ispatlamış, takdir edilen, çok başarılı kadın yöneticiler de var. Ama ilk başlarda bir erkeğe olan inançla bir kadına olan inanç maalesef aynı olmuyor. Kadınlara biraz daha kuşkucu bakılıyor. Çünkü kadın nasıl yapılacak... Çünkü biz ataerkil bir toplumuz. Böyle yönetmek, çekmek, çevirmek, bu tip meslekler erkeklerin işi gibi algılanıyor. Hani bayanın yeri evidir, öğretmenlik niye hep bayan mesleği olarak algılanır, çünkü ataerkil bir toplum. Öğretmenlik hep bayan mesleği olarak algılanır. Çünkü işte yarım gün çalışır. Evine de bakar, çocuğuna da bakar. Bu açıdan. Ama yöneticilik olduğu zaman böyle olmuyor. İşte bakış açısı.*

*(P,6,2) Genelde bir erkek egemenliği var yöneticilikte. Bizler böyle sıyrılıp gelmiş nadir insanlarız. Bölgede ben yaklaşık 15 senedir idareciyim, hep yalnızım.*

*(R,6,2) Sözüm ona erkekler şey diyor. Kadınlar kaprisliymiş, yani üst şeye çıkarsa yani kaprisleri çok fazla şey olurmuş ne derler yani, falan filan. Altta çalışmak bazılarının ağırına gidebilirmiş falan filan. Bunlar sohbetler sırasında çıkan esprilerde yani bu hep gelen şey. Yani yoksa kadınların çok üst düzeylerde çünkü benim aile yaşantım içinde öyle değil ama benim eşim bana çok destek çok yardımcı. Hem eve hem çocuklarımın yaşantısına da ailemden çok destek aldığım için belki bu kadar başarı sağlayabildim.*

Katılımcılar %21,05 oranda cinsiyet ayrımı, çalışma saatleri, iş yükü ve MEB sistemi nedeniyle üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir.

*(A,6. 3) ... Müdürlere soruyorlar ya, bu kişiyle çalışmak istiyor musunuz istemiyor musunuz diye oradaki arkadaşların tercihleri hep erkeklerden yana.*

*Bayan idareci naiftir, kadındır doğum yapacak, çocuğu olacak, çocuğu ateşlenecek, sadece idareci olarak değil... Bir kere şimdi erkeklerde kapatıyorlar ama kadınlarda güçsüz birisi olduğu zaman hep kötü örneği gösteriyorlar. İyiyi göstermiyorlar.*

*(C,6,3) Şu anki MEB sistemi için daha önce bayan idarecilerin görev almasında çok bir engel olmuyordu. Yeter ki bayanlar istesin. Koşullar aynı. Sınava giriyorsun, sınav puanına göre yerleşiyorsun. Ve bunu isteyen herkes çalışıp gerekli puanı alıp yerleşiyordu. Ama bundan sonraki süreç için ben ne bileyim hiçbir kriter olmadan sadece başkalarının görüşlerine dayanarak yerleştirme söz konusu olacak. Bu ne yazık ki toplumumuzun çoğu genelde demin saydığımız nedenlerden dolayı bayanlardan ziyade erkek yöneticileri tercih etme durumları olacak ve bayanlar istekli olsa bile sanki bir süre sonra onların göreve gelme şansları azalacak... Tercihlerin çoğunlukla erkeklerden yana olacak diye düşünüyorum. Biraz da belki çekememezlik vardır.*

*(J,6. 3) Ama yükselme açısından özel sektörde belki kadın çalışan, önde olan kişiler daha fazla. Ama devlet dairelerinde kadınlar daha aşağıda...*

*(K,6,3) Olmamasının tek nedeni yani hani şey olarak, kariyer olarak tutum olarak tabii ki hepsi yeterli durumdalar mutlaka. Dediğim gibi tek engel önlerindeki erkekler. Erkek mantığı.*

*(B,6,4) Bazı bayanlar yönetici olmak istiyorlar. Sınavlar zor geliyor geçemiyorlar. Bazıları da diyorlar ki 'hocam, uff 8-5'. Sadece bayanları şey yapan 8-5 burada beklemek.*

*(M,6,4) İkili eğitimde çok zor oluyor idarecilik. Sabahın köründe gel, akşam git. Hiçbir hayatın yok. Bu mesela biraz daha mevzuatta güya düzenlendi. Ama uygulamada yok. Hani bir gün boşaltılması ya da çalışma saatlerinden düşülmesi. Çalıştığın kişiye de bağlı, müdürüne de bağlı. Bir başka okulda yapılıırken, bir başka okulda yok. Özellikle 11 saat çalışıyoruz. Yani idareci olunca iki eğitime de bakmak zorundasın. 8.30-15.30 olanlar ya da 17.30 olanlara bir sözüm yok. Ama biz 6.30 'da başlıyoruz kışın. İşte eve gidip yemek yapma. Evdeki sorumluluklarımı yerine getirme ya da ne bileyim bir hava alma. Bıkkınlık olmaması için. O tükenmişlik duygusunu yaşamamak için. Çünkü artık müthiş mutlu olsan, o 11 saate dayanmak gerçekten çok zor. Yani biraz esnek çalışma*

*şartı insanı rahatlatıyor. Mesleki doyum açısından yani. Bıkmamak için, üretken olmak için. Daha istekli gitmek için gibi. Ya da bu işi işte vazgeçmemek için diyeyim. Ben mesela 1-2 yıldır hep vazgeçme ayağındayım böyle... En büyük faktör çalışma saatleri. Evet, en büyük faktör çalışma saatleri. Evrak işleri. Çok evrağa boğuluyoruz. Yani dışarıya açılmama, çalışma saatlerinden dolayı. Biraz daha sosyal hayatı olması. Tamamen okuldasin ya akşama kadar. O yer ve mekan seni bir süre sonra boğuyor yani.*

*(N,6,4) Şimdi bayan olarak öğretmenlik daha kolay bir meslek. Yönetici olduğun zaman daha çok vaktini alıyor, emeğini alıyor. Zaman ayırman lazım.*

*(P,6. 4) Ama evde bir kere önüne önce büyük bir set çıkıyor. Çocuğun olacak, çocuğunu ele bırakacaksın, sen buraya bütün gün bağımlısın. Ama öğretmensen yarım gününü boş en azından veya dersini bitiriyorsun tam gün okullarda 14.30 'da dağılıyor gidiyorsun. İşte 15 gün tatilin var. 3 ay yaz tatilin var. İdarecilikte bu yok yani. Onun için bayana olmamak cazip geliyor... Bütün gün buraya bağımlı oluyorsunuz. Gecenin bir yarısı kalkıp gelebiliyorsunuz...*

*(C,6. 5) Fiziksel olarak yorulmuyorsunuz sadece ruhsal olarak birazcık daha stresli. Fiziksel olarak hiçbir yorgunluğu yok. Hatta öğretmen belki daha fazla yoruluyor diyebiliriz. ... Ama evet zihinsel olarak sürekli aktif olmak zorundasınız. Çünkü sürekli elinizin altındakilerin hepsini memnun etmeye çalışmak zorundasınız yani.*

*(P,6,5) Ee, işte bu yükü ağır yani. Yük çok ağır... Türk Eğitim Sistemi'nde okullarda yöneticiliğin çekici hiçbir tarafı yok. Hatta birçok insan yüzünüze karşı siz aptal mısınız diyor yani. Bu dert çekilir mi. Hiçbir cazibesi yok, hiçbir çekiciliği yok. Sadece bir yük yani. Sizin bir inisiyatifiniz yok. Bir dünya göreviniz var, saysanız belki yüzü geçiyor bizim görev tanımımız içinde yapmamız gereken şeyler, ama yetkimiz sınırlı. Yani çok fazla bize takdir alanı bırakılmıyor... Sizin ne geceniz var, ne gündüzünüz var, ne hafta sonunuz, ne bayramınız, herkes gider tatile siz oturursunuz burada. Sene biter, siz öbür senenin hazırlığını yazdan yaparsınız. Doğru dürüst kafanız hiç dinlenmez. Akşam evdeyken bile hırsız girse yandınız. O da sizin sorumluluğunuz... Okulda herhangi bir kaza olsa sorumluluk sizin. Yani sorumluluk yükü çok ezici. Onun yanında hani yüceltici bir tarafı yok aslında. Hani başka kurumlarda böyle değil, MEB' de böyle.*

(R,6,5) Çünkü maalesef idareci olmak çok da heveslenilecek bir şey değil. Yükümlülükleri çok zor, maddi kaynağınız azalıyor idareci olurken. Üst bir şeyiniz olmuyor. Sadece idarecilikte işte kendi kişi olarak çok fazla hani bir yerlere gelemeyen insanların koltuktan aldığı bir güçle heves ettikleri bir makam halinde söyleyeyim.

(S,6,5) ...Cumartesi Pazar işçilerin peşinde, eğitim öğretim döneminde de gene okulla birliktesiniz.

(L,6,6) Yani bu şekilde bir düzenleme yapılabilir. Gerçi yeni çıkarılan yönetmelikte var bu tür şeyler. En az bir müdür yardımcısı bayan olması yönünde destekleyici şeyler var ama işte toplum yapımızdan da kaynaklanıyor biraz.

(P,6,6) Ama sınav olduğu için mesela bundan sonra sınav olmayacak. Sınav kalktı. Bir sözlü sınavın ben çok şeyine inanmıyorum yani. Sözlü sınavla insan seçilmez...

(R,6,6) Yani hani siz bir şeyle yarışyorsunuz ve yarıştığınız şey hakikaten adil değil. Hani karşınızdaki kişi sizin yarınız kadar bile kapasitesi yok ama sizin önünüze geçme hakkına sahip oluyor.

(R,6,6) Kadınlar çalışma aşamasında çalışırken kadınlarla ilgili kısıtlamalar geliyor. Nedir mesela? Son alınan kararlar benim çok hoşuma gitmesine rağmen, kadını iş hayatından geri çekeceği için üzüldüm de ayrıca. Neler var mesela. İşte çocuğu ile zaman geçirebilir, part-time çalışabilir, şu kadar süre kadına izin verilmelidir falan deniyor. Tamam, bu kadın için çok artıymış gibi ama maalesef bana göre artı değil. Çünkü işveren de çalışmayan bir personele para ödemek istemiyor. Yani ne için maaş vereyim diyor. Hani özel sektörlerin devlet neyse de. Devlette öyle bir sıkıntı yok. Ama özel sektörde, ben diyor kadın yerine erkek tercih ederim. Yarın bir gün doğuracak, işte şunu yapacak bunu yapacak, şu izni olacak bu bilmem nesi olacak. Ben diyor kadın personel çalıştırma istemiyorum diyor. Yani böyle dezavantajlara sebep.

(S,6,6) Ama diğer tarafta şimdi sınavla atanma, gene şube müdürlükleri de geldiği için onlar da birazcık daha avantajlı olacak. Bayan sayısı daha çok artacak diye düşünüyorum. Çünkü gene sınav şartı işte mülakat şartı olacak. Bayanlar belki kendini ifade etme imkanları artacak.

Kadın yöneticiler üst düzey yöneticilik görevlerinde kadın sayısının yeterli olmamasının nedeni olarak %15,78 oranında kişilerin tercih etmemelerini belirtmişlerdir.

*(C,6,7) Biraz da insan kendisinin istemesi gerekiyor. Bayanlar biraz idareciliğe de soğuk bakıyorlar aslında. Biraz engel bu. Yani kariyeri kenarda tutuyorlar. Özel hayata daha fazla yoğunlaşmak adına.*

*(K,6. 7) Ama daha çok hani yönetimdeki erkeklerde problem vardı. O kadar üst düzeyde değilse bile işte görülmeyen kısımları vardı. Ama diğer kadın arkadaşlarıma baktığım zaman, kadınlarda da var hata. Yani kendini yormak istemeyen, işin kolay tarafına kaçan, işte ya o kadar zamanı ben yönetimde geçirirsem, eş çocuk bilmem ne gibi şeyler olur. Hani o daha rahat, zaten ben bunu almışım, üstlenmişim bu benim görevim olmuş, kanıksamışım yapıyorum bu kadar işi, o da varsın öyle olsun. Bilmem işte, müdür eşi desinler. Etiketle mutlu olma gibi kolaycı tarafları var kadınların. Yani bir yerde aslında kadınlar erkeklere bu konforu sağlıyor.*

*(T,6,7)... Bence bayanların da istemediğini düşünüyorum... Yani bizde yarım gün çalışıp, yarım günden sonra dinlenmek cazip gelebiliyor bayanlara.*

Katılımcılar %10,52 oranında maaş ve otorite nedeniyle üst düzey kadın yönetici sayısının yeterli olmadığından bahsettiler. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

*(J,6. 8) ... Ama söylediğim gibi hayatımda yaptığım en büyük hata idarecilik. Çünkü ben yarım gün çalışsam, sınıf öğretmeni ücretimi düzenli alıyorum zaten. Arkadaşlar haftada bir gün, Cumartesi kursa geliyor mesela. Benim yılda aldığım o küçücük fark, kısım kapanıyor. Artı başı ağrııyor. 25-30 tane öğrenciyle meşgul.*

*(P,6. 8) ... Ekonomik olarak da bir öğretmenden az maaş alıyoruz. Makam tazminatı sıfır, gösterebilirim bordromu sıfır. Bu kadar yük ve sorumluluk size yükleniyor, bir ders ücretiyle geçiştiriliyor bu.*

*(M,6,9) Ben artık alıştım. Şimdi bir süre geçti. İlk başta bu daha çok olabiliyor. Ben bunu yaşamadım. Ya da ben artık tecrübeli olduğum için belki görmezden geliyorum bir takım şeyleri, yani daha profesyonel davranıyorum. İlk gittiğimde çok yaşamıştım.*

(N,6,9) *Dışarıdan görüldüğü gibi değil bazı şeyler. Algulamalarda yanlışlıklar olabiliyor. Bu da seni üzebiliyor. Zorlukları bunlar.*

Katılımcılar son olarak %5,26 oranında mahalle baskısı ve taciz nedeniyle üst düzey kadın yönetici sayısının yeterli olmadığını dile getirmişlerdir.

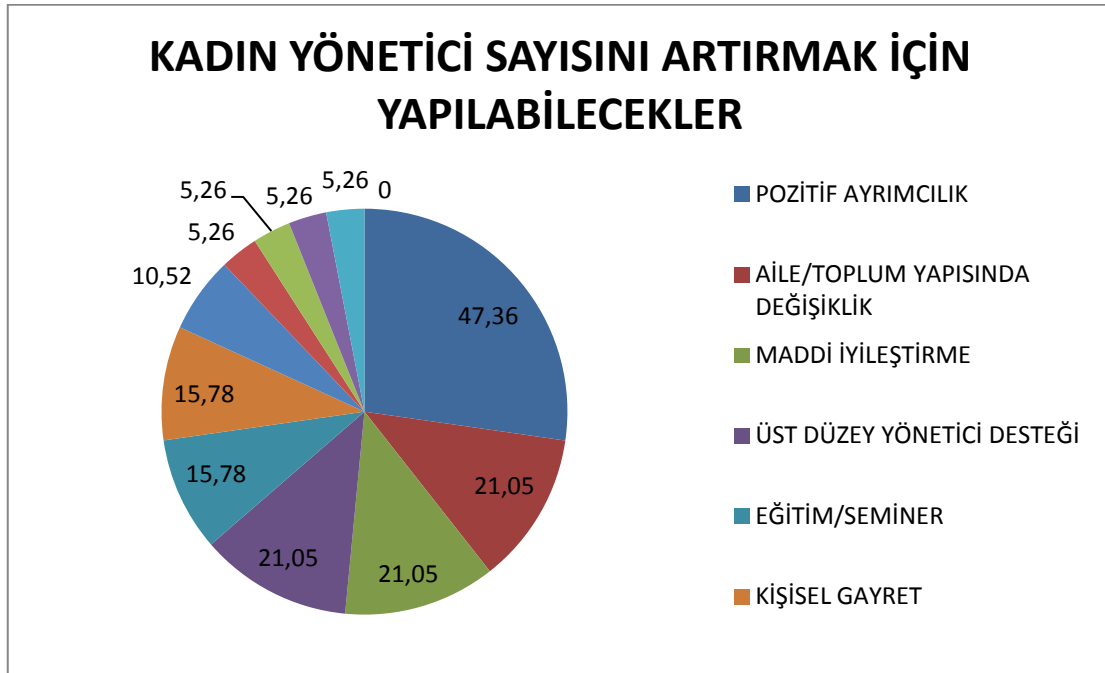
(J,6. 10) *Kadınlar daha çok yükseldikçe aslında kaprisler çoğalıyor, mahalle baskısı artıyor. Küçük yerde dedikodular daha fazla çıkıyor. Bir de eşlerin baskısı, tabii ki daha önemli oluyor.*

(C,6.11) *Yöneticiliğe başlıyorsun, çocuklar için bir şeyler yapmak için uğraşacaksın. Mesela erkek yöneticiler daha fazla olduğu için toplumumuzda sürekli onlarla beraber olacaksın. Ama girdiğinde sana farklı gözle bakıldığını hissediyorsun. Karşıdaki erkek sana bunu bakışlarıyla, sözleriyle, tamam direkt el-kol, söz tacizi olmasa bile o bakışları sana yetiyor zaten. Sen kendini yine de taciz olmuş gibi hissediyorsun. Bunlar da hani idareciliği düşünmemene sebep olabiliyor. Aman niye uğraşayım, niye bu kadar kariyer peşinde koşayım diye bir yargı oluşturuyor sende.*

### 5.8 Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Kadın Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Görüşleri:

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Pozitif Ayrımcılık	9	A,D,E,F,H,L,M,P,R	47,36
Aile/Toplum Yapısında Değişiklik	4	H,I,L,M	21,05
Maddi İyileştirme	4	H,L,P,R	21,05
Üst Düzey Yönetici Desteği	4	A,I,L,N	21,05
Eğitim/Seminer	3	A,C,I	15,78
Kişisel Gayret	3	A,J,M	15,78
Sınav Sisteminde Değişiklik	2	F,O	10,52
Çalışma Saatlerinde İyileştirme	1	L	5,26
Ek Sosyal Haklar	1	L	5,26
Rehberlik Edilmesi	1	S	5,26
Siyasi Destek	1	J	5,26
Yapılanlar Yeterli	1	T	5,26

Tablo 10. Üst Düzey Yöneticilik Görevlerinde Kadın Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Katılımcı Görüşleri



Grafik 8

Katılımcılar %47,36 oranında kadın yönetici sayısını artırmak için pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

(A,7,1) ... Meslek liseleri ya da kız öğrencilerin yoğun olduğu İmam Hatip Liseleri'nde ya da Yatılı Bölge Okulları'nda birer tane bayan md yrd. Olması gerekiyor... Mutlaka her okulda bir tane kadın idareci en azından md yrd. mutlaka olmalı...

(D,7,1)Teşvik edilebilir bence. Gerçi biraz daha bu aralar kadınlara pozitif ayrımcılık yapılıyor... Bunlar arttırılabilir diye düşünüyorum... Bayanları teşvik edici çalışmalar yapılabilir diye düşünüyorum.

(E,7,1)Pozitif ayrımcılık olabilir tabi. Aslında belli kurallar var. Mesela işte kız öğrenci yurdu varsa eğer, farklı pansiyon varsa idarecilerden bir tanesi bayan olmak zorunda gibi. Yönetmelikte bazı maddeler var ama bu da sonuçta yetersiz. Bayan idarecilerin önü açılmalı...

(F,7,1)...Yani o yönetici bayan olması gerektiğini ve ne bileyim teşvik yapılabilir, kota konulabilir. Yani kız öğrencilerin olduğu her okulda ki her okulda kız öğrenci var, bir tane idareciliğin bayan idareciliğe ayrılması gerektiğini, müdür ya da müdür yardımcısı, denilebilir.

(H,7,1)Bir kere bu yönetmelik mesela her okulda bayan yöneticinin çalışması zorunluluğu bayanları teşvik edebilir...

(L,7,1) Bayanların çok daha fazla söz sahibi olması yönünde düzenlemeler yapılabilir, pozitif ayrımcılık yapılabilir. En az mesela, karma eğitim yapılıyor. Okulların yüzde doksanında. En az bir bayan müdür yardımcısı şartı konulabilir. Çünkü çok gerekli... Yani bu şekilde bir düzenlemeyapılabilir. Gerçi yeni çıkarılan yönetmelikte var bu tür şeyler. En az bir müdür yardımcısı bayan olması yönünde destekleyici şeyler var ama işte toplum yapımızdan da kaynaklanıyor biraz.

(M,7,1)...Bazen bayanlara öncelik, pozitif ayrımcılık verilmesi gerekiyor. Çalışma şartları biraz esnetilebilir...

(P,7,1) ...Bu hani pozitif ayrımcılık diyorlar. Biraz öyle yapıp insanlar cesaretlendirilebilir. Bu görev tanımları daha net hale getirilebilir.



(R,7,1) *Bence bu sayı kanunlar ve yönetmeliklerle... İdareci 2 tane müdür yardımcısı varsa biri kadın olacak şartı konmalı.*

Katılımcılar %21,05 oranında aile/toplum yapısında değişiklik, maddi iyileştirme ve üst düzey yönetici teşviğinin öneminden bahsettiler.

(H,7,2) *Bu bayanların işleri kolaylaştırılırsa özellikle eşleri tarafından desteklenirlerse, sayımızın daha da artacağını düşünüyorum.*

(I,7,2) *... Önce annelerin çocuklarını, erkek çocuklarını ve kız çocuklarını gerçekten baskıcı bir tutumla yetiştirmemeleri gerektiğine...*

(L,7,2) *...Biraz aile yapımızın değişmesi gerekiyor galiba...*

(M,7,2) *... Aileni bırakmak, aile olduktan sonra çok zor. O zaman bir belki kariyerin oturana kadar evlilik veya çocuk yapmayacaksın.*

(H,7,3) *...Ücretlerin daha cazip hale getirilmesi çünkü gerçekten öğretmenle çok fazla fark yok aramızda.*

(L,7,3) *... Daha ekonomik açıdan da cazip hale getirilebilir...*

(P,7,3) *...Aslında çok ince ve zevkli bir iş ama öbür taraftan yasal olarak da sizin hakkınız hukukunuz da tam olarak korunmuş olsa ekonomik olarak da ciddi anlamda şu yükü çekiyorsunuz. Ekonomik olarak da desteklenseniz mükemmel bir iş.*

(R,7,3) *...Bence özel sektörde bile kadının bu konumlarda çalışmama durumunda özel sektör parasal olarak devlet tarafından desteklenmeli... Hani parasal anlamda desteklenip kadının masrafının izinli sayıldığı dönemde devlet tarafından karşılanmalı.*

(A,7,4) *.. Sizi destekleyen, bayan idareciler olması gerekiyor bir kere.*

(I,7,4) *Teşvik edilmeli...*

(L,7,4) *Her alanda, eğitim alanında teşvik edilmeli...*

(N, 7,4) *... Ama inan ki bence manevi destek maddiyattan çok daha önemli... İşte üst düzey yöneticilerin bayanları desteklemesi çok önemli... Birileri sana teşvik vermedikçe yapabilirsin diye inandırmadıkça ve sen bu toplumun bakış açısını da düşündükçe belki adım atmaya tereddüt edebilirsin... Teşvik çok önemli...*

Katılımcılar %15,78 oranında eğitim/seminer yardımıyla üst düzey yönetici sayısının artırılabilceğini belirtmişlerdir.

(A,7,5)...Kızlarımızın üniversitede özellikle yöneticilikle ilgili bir bölümün ve en azından bir yıl orada kesinlikle idarecilik eğitimleri hani öğretmen olarak yetiştiriyoruz. Sonradan idareci oluyoruz ya idarecilikle ilgili de mutlaka bölüm ya da 6 ay olabilir, 1 yıl olabilir, bir dönem olabilir bilemiyorum. Ders programları ayarlanmalı ve mutlaka orada da iyi bir yönetici olmanın şeyleri anlatılmalı, verilmeli... İyi örneklerle kadınlarımızla tanıştırmak lazım aslında... Okumamış insanları Halk eğitim merkezi ya da bir tür yaygın eğitim kurumlarında annelikle ilgili şey yapabiliriz. Çünkü biz ne eşliği bilebiliyoruz, ne kadın olmayı bilebiliyoruz, ne anne olmayı bilebiliyoruz ne de çalıştığımız kurumda öğretmen, memur, hiçbir şeyi bilmiyoruz aslında.

(C,7,5) ...Bunun belki seminerlerle mi anlatılabilir ya da ihtiyaç olduğu vurgulanabilir... Dolayısıyla belki özendirmek için hani bayanların bu düşüncelerini birazcık daha aşağı indirmek için ne bileyim bilgilendirme çalışmaları olabilir. Özendirme, hizmet içi seminerler olabilir.

(I,7,5)...Yani bunlarla ilgili seminerler verilmeli... Aile ve Sosyal Yardımlaşma Bakanı'nın evlenecek olan çiftlere o kan örneklerinin yanı sıra, birer seminer verilmesi ve bunların alacakları seminer sonucunda... O destek kadın erkeği erkek kadını destekleyecek mi şeklindeki bir duruşta sertifika almaları, çocuk yapacaklarsa iyi bir anne baba mı yine bir sertifika verilerek buna izin verilmesi gerektiğine inanıyorum.

Katılımcılar %15,78 oranında kişisel gayretle kadın yönetici sayısının artabileceğini belirtmişlerdir.

(A,7,6)... Biraz kadınlarımızın da annelik ve eşlik modundan çıkmaları lazım... Kişinin kendine güvenmesi lazım. Yapabileceklerini kafasına koyması lazım, bir hedef olması lazım.

(J,7,6)Kadınların daha çok mücadele etmesi daha hırslı olabilmeleri.

(M,7,6)Kadınların bunları göğüslemesi gerekiyor. Bu çalışma tarzlarını, bir takım kayıpları tercih yapacak. Hani iş, eş, kariyer konusunda, çocuk konusunda. Tercih yapacak... Hepsini bir arada yürütmek de biraz zor. Hepsini bir arada yönetirken verimli olmak da zor. Ama olunabiliyor.

Katılımcılar %10,52 oranında sınav sisteminde değişiklikle kadın yönetici sayısının artabileceğini belirtmişlerdir.

(F,7,7)...İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü sınavı olmalı. Mülakat da olmalı. Tamam, siyasi partinin tercihi olmalı, politikalarını uygulayacak, kabul ediyorum. Ama belli kıstaslar olmalı. Yani standart yani uluslar arası standartlar var ya, bununla ilgili onların kesinlikle olması gerektiğine inanıyorum.

(F,7,7)Bence adil bir sınav yapılmalı. Yöneticiliklerde kesinlikle mülakatsa mülakat, yazılıysa yazılı... Ama yazılı olması bana göre daha makbuldür...

(O,7,7)Sayıyı artırmak için yöneticilerin sınavla atanması gerekir ama artık değişiyor. Çok enteresan bir sistem...

Son olarak kadın yöneticiler üst düzey yönetici görevlerinde kadın sayısının artması için %5,26 oranında çalışma saatlerinde iyileştirme, ek sosyal haklar, rehberlik edilmesi, siyasi destek sayesinde kadın sayısının artabileceğini belirtmiş ve yine aynı oranda yapılanların yeterli olduğu belirtilmiştir.

(L,7,8)Örneğin mesai saatlerimiz bizim ikili öğretim yapıyoruz. Bir eş için, bir anne için 12 saat mesai yapıyorum... Hani bunlara da düzenleme getirilebilse, daha kolaylaştırıcı şeyler sağlanırsa, mutlaka yönelme olacaktır. Cazip hale getirilmesi gerekiyor yani.

(L,7,9)...Çeşitli sosyal haklar tanınabilir...

(S,7.10)Örnek idareci verebilirse belki birlikte çalışabileceği idareci sayısı gerçekten iyi çalışan idarecilerle, mevzuatı bilen okul yönetebilecek. Yani onunla birlikte iyi eğitilmiş olan insanların yanında öğrendiği zaman sanıyorum ki o gözlerindeki korku ortadan kalkacaktır.

(J,7.11) Ya birilerinin eteğinden tutacaksın yahut da herkes ne tarafa kayıyorsa, gidiyorsa sizde evet suyun akış yoluna gideceksiniz. Ancak o zaman. Yahut da çok yetenekli olacaksınız gerçekten. O zaman çok iyi yerlere gelebilirsiniz.

(T,7.12)Aslında yani yapılanlar var. Süit izni mesela, ücretsiz izin var. Bunların yeterli olduğunu düşünüyorum o anlamda.

## 5.9 Katılımcıların Yöneticiliği Benzettikleri İmgeler:

	SIKLIK	KATILIMCILAR	%
Aklıma Gelmiyor	3	D,G,T	15,78
Anne	3	A,C,S	15,78
Ağaç	2	E,J	10,52
Amazon	1	N	5,26
At Arabası	1	B	5,26
Balık	1	R	5,26
Cep Telefonu	1	O	5,26
Dağ	1	H	5,26
Diken	1	K	5,26
Ev Çatısı	1	I	5,26
İdareci	1	L	5,26
Kristal Vazo	1	P	5,26
Su	1	M	5,26

Tablo 11. Katılımcıların Kadın Yönetici Olmakla İlgili Benzetmeleri



Grafik 9

Kadın yönetici olmayı neye benzetirsiniz sorusuna katılımcılar %15,78 oranında sırasıyla 'aklıma gelmiyor' ve 'anne' şeklinde cevap vermişlerdir.

(D,7) *Hiç aklıma gelmiyor.*

(G,7) *Aklıma gelmedi.*

(T,7) –

ANNE

(A,7) *Bir annedir diyorum. Hani anne sever, sarmalar... Hepsini kucaklamak durumundasın. Ben anneye benzetiyorum. Anne şefkati olması gerektiğini de düşünüyorum. Okul müdürleri öyle yaklaştıkları zaman yani sevgiyle, şefkatle, hoşgörülle yaklaştıkları zaman her iş sonuçlanıyor... Anne herkesi yönetmek durumunda. Belki nabzına göre şerbet vermek durumunda, her çocuğunu kucaklamak zorunda. İyisiyle, kötüsüyle, huylusuyla huysuzuyla. Toparlayacak, aile kavramı çıkacak ortaya. Dışarıdaki herkes aile diyecek. İçerideki çatışmalar, sıkıntılar yaşayabilirsiniz. Ama dışarıda siz kocaman bir ailesiniz.*

(C,7) *...Bir anne rolüne benzetebilirim aslında. Sonuçta yine dediğim gibi çekip çevirmeye, ortalığı toplamaya, herkesi memnun etmeye çalışıyorsun. Evde de hani bir bayan o rolde, ortalığı toparlamaya, herkesi memnun etmeye çalışıyor. Aynı zamanda işlerin yürümesini sağlamaya çalışıyor. Burada da aynı şeyi yapıyorsunuz.*

(S,7) *Neye benzetirim kollarını açmış bir anne. Çünkü her şeyi koruma altına almak zorunda.*

Katılımcılar kadın yönetici olmayı % 10,52 oranında 'ağaç' figürüne benzetmişlerdir.

AĞAÇ

(E,7) *Dünyayı bir ağaç gibi düşün. O ağacın gövdesi kadınlar. O ağacın gövdesinden çıkan bütün dallar dünyadaki her şey, her iş, her insan, ne bileyim meyvesi de. O gövde kadın gibi görüyorum. İdareci olunca o gövdenin daha stratejik bir noktasındaymışın gibi geliyor.*

(J,7) *...Bir ağacın gövdesine benzetirim. Köklerinde eşim, arkamda desteğim çünkü o olmazsa ben bu kadar kendimi başarılı görebileceğimi veya bu kadar*

*rahat olabileceğimi hissetmezdim. Aşağısında dallarında öğretmenlerim, yapraklarında da öğrencilerim, çocuklar, veliler.*

Katılımcılar kadın yönetici olmayı %5,26 oranında sırasıyla ‘amazon, at arabası, balık, cep telefonu, dağ, diken, ev çatısı, idareci, kristal vazo, su’ imgeleriyle betimlemişlerdir.

#### AMAZON

(N,7) *...Zorluk... Engeller bakış açıları bunların karşısında dik durarak bunları aşip bir de kendini göstermeye çalışmak. Karşında dağ bir eğitim ordusu var. Yani bu resmen amazonluk.*

#### AT ARABASI

(B,7) *Herhalde hani eskiden at arabası vardı ya ata benzetirim. Arabamı çeken ata. Hani tüm yükü, tüm şeyi evdeki yükü daha doğrusu okulda çok yük yokta evdeki yükü, okuldaki yükü hani taşıyabilmek. Herhalde ondaki at gibi.*

#### BALIK

(R,7) *Bazen kendimi çok hızla çıkan bir dereye tersine yüzmeye çabalayan bir balık gibi hissediyorum... Her şey size destek olmuyor. Sanki tam tersine sizi geri itmeye çabalıyor ama siz onlara rağmen hızla yüzmeye çabalyorsunuz. Yani ters çıkan bir dereye akışın ters yönüne yüzen bir balık gibi hissediyorum kendimi. Yani mesela hiçbir zaman rüzgarın yelkenini açtığında rüzgardan yararlanamıyorsun, erkeklerle kendimi kıyasladığımda söylüyorum. Ama mesela bazı erkek arkadaşlarım tam tersine, o akışta kendileri hiçbir hareket yapmasa dahi, o akışın kendisini hızla götürdüğünü de görebiliyor.*

#### CEP TELEFONU

(O,7) *Cep telefonuna benzetmem gerekir... Şimdi ilk cep telefonu piyasaya çıktığı durumlarıyla günümüzdeki telefonları biliyoruz. ...O yüzden bir yönetici çocukların isteklerine, algılarına, çocukların ilgilerine göre kendini yenileyebilmeli, geliştirebilmeli, değiştirebilmeli, çok yönlü olabilmeli. Her zaman ilgi çekici ve gözbebeği olabilmeli... Şimdi her çocuk çok güzel bir telefonu olsun istiyor değil mi, hani hep sahip olunmak istenilen, beğenilen, nefret edilen az önce bahsettiğim müdürlerim gibi değil, kesinlikle herkesin işini çözen, gören düzeyde olmalı. Yani son model cep telefonu gibi olmalı.*

## DAĞ

(H,7) *Engelleri insanın önünde bir dağ gibidir bence. Şayet ben bir engelle karşılaşıyordum okulda herhalde gelmek istemezdim. Ayaklarım geri geri giderdi. O dağı aşmak zor gelirdi her şeyden önce diye düşünüyorum.*

## DİKEN

(K,7) *Dikenlerin üzerinde yürümek gibi bir şey. Çünkü kadın olarak gerçekten hem yaşamın içinde olup çünkü kadın çok geniş bir yelpaze demek. Yani hayatın içinde. Anne olmak, işte kardeş olmak gibi birçok sosyal sorumlulukları var. Bunun yanında bir de iş yaşamındaki böyle çok daha ağır sorumluluk, mesleki sorumluluk getirdiği zaman o şey, pozisyonu, gerçekten iyi bir sinir sistemi gerekiyor bunu için. Dayanıklı olmak gerekiyor. Ve her şeyden önce çok sabırlı olmak gerekiyor. Yani benim düşüncem bu.*

## EV ÇATISI

(I,7) *Bence bir ev çatısına benzetirdim herhalde. Korumacı çünkü kadınların anaç duyguları, kadın yönetici olmanın vermiş olduğu insani duyguları da yanında iki katına çıkarıyor. Merhamet duygusu, anne sevecenliği, meslek aşkı... Kadınlık farklı bir şey. Duyguları daha güzel, daha güdüsel. Öyle düşünüyorum.*

## İDARECİ

(L,7) *İdareci kelimesi çok hoşuma gidiyor.. Çünkü hep arayış bulan, ortamı yumuşatma pozisyonunda oluyorsunuz... Mesela erkek arkadaşlar biraz daha sert davranabiliyor ama anne olduğun için her zaman idare eden, o yüzden idareci kelimesi aslında bayan yöneticiye çok uyan bir kelime. Ona benzetebilirim.*

## KRİSTAL VAZO

(P,7) *Valla bir kristal vazoya benzetebilirim. Çünkü çok hassas bir şey. Çok güzel ama çok hassas. Her an tahrip olabilir. Bir de şey pahalıdır yani her zaman özen istiyor, her zaman dikkat istiyor, diken üstündesiniz. Bir yerde hiç rahat yok ama bir süre sonra her şeyi iyi ayarladığınız, düzeninizi oturttuğunuz zaman bir parça ferahlıyorsunuz. Ama mesleğin ilk yıllarında ciddi bir sıkıntı olabiliyor yani. O şeyi kazanıncaya kadar gerçekten her an kırılıp dökülebilecek her an vazgeçebildiğiniz, ben bu yükü taşıyamam, ben bu işi yapamam dediğiniz zamanlar oluyor.*

SU

*(M,7) Su geldi aklıma. Bir kalıba gireceksin, bazen bir açılacaksın, bazen taşacaksın... Bazen de bir kaba girmek zorunda, sıkışyorsun, isyanların oluyor işte taşıyorsun gibi. Su geldi yani aklıma.*



## VI. BÖLÜM

### SONUÇ ve TARTIŞMA:

Çalışma sonuçlarına göre kadın yöneticiler, yönetici olmayı kendileri tercih etmişlerdir. Yine kadın yöneticilerin yarısından çoğu buldukları konumu planlamamışlardır ancak katılımcıların yarısına yakını buldukları konumu planladıklarını ifade etmişlerdir.

Kadın yöneticilerin yükselmeleri sürecinde karşılaştıkları engeller hakkında görüşlerine bakıldığında, kadınların en çok toplumsal rolleri nedeniyle yükselmede engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Bu engeli otorite kurmakta zorluk takip etmektedir. Katılımcıların çeyreği yükselme sürecinde herhangi bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmiş, yine aynı oranda iş yükü, mahalle baskısı ve önyargı nedeniyle engellendiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre cinsiyet ayrımcılığı da kadınların yükselmekte karşılaştıkları diğer bir sorundur. Bu durumu mesleki çekememezlik ve siyasi engeller takip etmektedir.

Ünal (2015) çalışmasında kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında cam tavan engelleri ile karşılaştıklarını, kadın çalışanların en çok karşılaştıkları cam tavan engellerinin bireysel faktörler olduğu sonucuna erişmiştir.

Yılmaz(2013) çalışmasına göre ise, evli yöneticiler, çoklu rol üstlenme ve stereo tipler alt boyutlarında bekar yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu ile karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Örgüt Kültürü Politikaları ve İnfomal İletişim Ağları alt boyutlarındabekar yöneticilerin evli yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu yaşamakta denilebilir. Bu sonuçlar çalışmanın toplumsal roller ve mahalle baskısı sonuçları ile ilişkilendirilebilir.

Çalışkan(2012) kadın çalışanların ailevi sorumluluklarını göz önünde tutarak daha yüksek oranda cam tavan algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Eroğlu Toraman (2011) çalışmasında kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde/yükseltmelerinde önlerinde engeller olduğu katılımcıların yarısından çoğu tarafından ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bakış açılarına göre, kadınlar ve erkeklerin, eğitim örgütlerindeki yönetsel konumlara yükselmelerindeki farklılıklar oluşmaktadır. Kadının iş-aile çatışmasından

kaçınmak amaçlı yönetsel konuma sıcak bakmadığı, rol çatışması içerisinde olduğu (iş kadınlığı/ ev hanımlığı) ve yönetim anlamında özgüven eksikliği yaşadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sezen(2008) çalışma sonucunda, kadın çalışanların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği belirlenmiştir. Kadın çalışanların iş hayatındaki sorumluluklarına ek olarak ailevi sorumluluklara da yoğun olarak sahip olması kariyerleri açısından doğal bir engel teşkil etmektedir. Özellikle annelik rolünün yüklediği sorumluluk kadın üzerinde kariyerini erteleme, hatta kariyerine son verme eğilimine yol açabilmektedir.

Karaca(2007) çalışmasında ise Bankacılık sektöründe erkek yöneticiler kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduğuna, hızlı ve mantıksal kararlar alabileceklerine ve üst düzey yöneticilik için gerekli yeteneğe sahip bulduklarına inanmaktadırlar. Ancak kadınların duygusallık ve erkeklere göre daha güçsüz olma gibi kişisel özellikleriyle ilintili olumsuz ön yargıların tamamıyla değişmediğini söylemek mümkündür

Araştırmanın diğer bir boyutu olan ‘üst düzey yöneticilikte erkeklerle eşit olanaklara sahip misiniz?’ sorusuna ise katılımcılar toplumsal rolleri nedeniyle eşit olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar çeyreğe yakın bir oranda cinsiyet ayrımı ve siyaset nedeniyle eşit olmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir bölümü yükselmekte erkeklerle eşit olduklarını düşündüklerini ve yine aynı oranda MEB yükselme kriterleri nedeniyle eşit olmadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bir bölümü ise mahalle baskısı nedeniyle yükselmekte erkeklerle eşit olanaklara sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Gülbay(2012) Toplum ve aile tarafından kadına ve erkeğe verilen roller ile yöneticilik özellikleri arasında ilişki olduğu saptanmaktadır. Cam tavan etkisini yaratan faktörler; kadınların kendilerine yeterince güvenememeleri, kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, kadınların çalışma hayatında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, işyerlerinin erkek yöneticileri tercih etmesi ve yönetici ve astların kadın yöneticilere karşı negatif tutumları olarak söylenebilir.

Sarıoğlu (2012) çalışmasında yapılan anket çalışması sonucunda araştırmaya dahil olan kurumda rol kültürünün hakim olduğu, iş yaşamında kadınların rolüne

ilişkin yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermediği, yani kadınların rolüne yönelik belli yargıların olduğu ve bu yargıların ne yönde olursa olsun değişmediği sonucuna varılmıştır.

Eroğlu Toraman (2011) Kadın veya erkeklerin yönetsel konuma yükselmelerinde farklılıklar mevcuttur. Araştırma göstermektedir ki; kadınlar görünmeyen engellerle karşı karşıyadır. Toplumun erkek egemen yapısı ve aile-iş çatışması kadının kariyerinin önündeki en büyük engellerdendir.

Doğru (2010) çalışmasına göre katılımcıların büyük çoğunluğu kadınların iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına uğradıkları, yükselmek için eşlerin ve ailelerin desteklerinin önemli olduğu, kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği, kadın ve erkek çalışanların kadın bir yöneticiyle çalışmak istemeyecekleri, yöneticiliğin genellikle erkeklere özgü bir görev olduğu ve erkek egemen kültürün kadınların yükselmelerine engel olduğu yönünde cevaplar alınmıştır.

Sezen(2008) Çalışma sonucunda, otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verildiği sonucuna varılmaktadır. Kadın çalışanların yanında erkek çalışanlarında daha düşük bir oranda da olsa bu yöndeki düşüncesi otel işletmelerinde cam tavan engellerinin varlığına işaret etmektedir. Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınların isten çıkarıldığı ve kadınların maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldığı yönündeki tespitler kadınların cam tavan engeliyle karşılaştıklarını işaret etmektedir. Ayrıca kadın çalışanlar kendilerine yönelik cam tavan engelleri olduğunu yüksek oranda düşünmektedirler. Bu düşünceye erkekler de hakimdir ancak kadınlara oranla bu düşünce erkeklerin küçük bir kısmında hakimdir. Bu bağlamda cam tavan engelleriyle kadınların birebir karşılaşmaları sonucu kadınların farkındalık düzeyinin erkeklerden daha yüksek olması kaçınılmazdır denilebilir.

Katılımcıların önemli bir bölümü 'rol model aldığınız bir kadın yönetici oldu mu?' sorusuna, rol modelim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Kadınlar en çok rol modelleri olarak meslek hayatlarında karşılaştıkları bir kadın idareciyi göstermişlerdir. Kadınların ayrıca rol model olarak Tansu ÇİLLER, Nimet ÇUBUKÇU, Benazir BUTTO, Leyla ALATON, Margaret THATCHER, Meral AKŞENER' rol model aldıklarını belirtmişlerdir. Rol model aldığınız kadın

yönetici oldu mu sorusuna katılımcılardan bazıları meslek hayatlarında karşılaştıkları bir denetmen ve teyze cevabını vermişlerdir.

Katılımcıların tamamına yakın bir kısmı ‘ üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın var mı?’ sorusuna, yeterince kadın yönetici yok şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcılar üst düze yöneticilikte yeterince kadın olmamasının nedeni olarak, önemli bir oranda roller ve önyargılar cevabını vermişlerdir.

Eroğlu Toraman (2011)Katılımcıların çoğunluğu çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı olduğu görüşündedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre müdürlükten kadına yakıştırılan konum müdür yardımcılığıdır. Kadının liderlik vasfı taşıyamayacağı kanısı yaygındır. Muhafazakar kesimin de, kadının kariyer girişimi önünde engel oluşturduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu ise cam tavanın hissedilmesine yol açmaktadır.Katılımcılardan; yaz tatilinin az olması, mesai saatlerinin çok olması, kadının ev ve aile sorumluluklarının aksayacağı düşüncesinin, kadını yöneticilik fikrinden uzak tuttuğunu belirtmişlerdir. Bu sebepten kadınların yöneticilik sınavlarına talepleri olmadığı görüşündedirler.

Karaca(2007) Yapılan araştırma bulguları neticesinde, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, özellikle orta düzey yönetici kadrosunda yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Bu sonuca bankacılık sektörünün çok yoğun mesai ve fedakarlık gerektirmesinin yanı sıra yukarıda işaret edilen faktörlerden bir ya da birkaçının da sebep olduğu söylenebilir.

Katılımcılar kadın yönetici sayısının az olmasını cinsiyet ayrımı yapılması, çalışma saatlerinin yoğunluğu, iş yükü ve MEB sistemi şeklinde cevaplamışlardır.

Sarioğlu (2012) Öte yandan, iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların demografikdeğişkenlerden cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların erkeklere kıyasla cinsiyet temelli ayrımcılıkla ilişkilendirilebilecek kalıplaşmış rolleri benimsemedikleri sonucuna varılmıştır. Erkekler tarafından kadınlara konulan engeller açısından bakıldığında kamuda bazı işlerin kadınlara uygun olmadığı (Maliye Bakanlığı teşkilatında müfettişlik gibi mesleklere kadınların tercih edilmemesi gibi) düşünülerek kadınlara kariyer engelinin konulması örnek gösterilebilir.

Katılımcıların bir bölümü yeterince üst düzey kadın yönetici olmamasının nedeni olarak kişisel tercihler, maaşta belirgin bir artış olmaması ve otorite kurmakta zorluk gibi nedenleri göstermişlerdir. Katılımcılar mahalle baskısı ve tacizi de yeterince kadın yönetici olmamasının nedeni olarak görmektedirler.

Katılımcıların yarıya yakın bölümü kadın yönetici sayısını artırmak için pozitif ayrımcılık yapılması gerektiği yönünde fikir belirtmişlerdir. Ayrıca aile/toplum yapısında değişiklik, maddi iyileştirme, üst düzey yönetici desteği gibi çözüm önerileri sunmuşlardır. Katılımcılar kadın sayısında artırmak için eğitim/seminer düzenlenmesi gerektiğini, kişisel gayret gösterilmesi gerektiğini, sınav sisteminde değişiklik yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışma saatlerinde iyileştirme, ek sosyal haklar, rehberlik edilmesi, siyasi destek sağlanarak kadın yönetici sayısının artırılabilirliğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bir bölümü kadın yönetici sayısının artması için yapılanların yeterli olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılar 'kadın yönetici olmayı neye benzetirsiniz' sorusuna önemli bir oranda 'aklıma bir şey gelmiyor' cevabını vermişler, yine aynı oranda katılımcı ise aynı sorusu 'anne' imgesine benzeterek cevaplamıştır. Katılımcıların bir bölümü kadın yönetici olmayı 'ağaç' imgesine, kalan kısmı ise sırasıyla amazon, at arabası, balık, cep telefonu, dağ, diken, ev çatısı, idareci, kristal vazo ve su imgelerine benzetmişlerdir

## ÖNERİLER

- 1- Öğretmen adaylarına üniversitelerde ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlere kariyer gelişimi ile ilgili dersler/hizmet içi eğitim uygulamaları sağlanabilir.
- 2- Çalışan kadınların annelik rolleriyle ilgili sorumluluklarına yardımcı olacak devlet kreşleri açılabilir.
- 3- Ülkemizde cinsiyet ayrımcılığını yok etmeye yönelik toplumun her kesiminde eğitim programları uygulanabilir.
- 4- Kadınlar toplumda önemli görevlere talip olmaya cesaretlendirilmeli, başarılı kadınlar takdir edilmelidir.
- 5- Yöneticilikte maddi iyileştirmeye gidilmelidir.
- 6- Aile/toplum yapısında kadının konumuna yönelik toplumsal bilinçlenme sağlanmalıdır.
- 7- Yöneticiliğin tam gün okullarda 12 saate varan günlük çalışma saatlerinde iyileştirilmeye gidilmelidir.
- 8- Kadın yönetici ve yönetici adaylarına yönelik pozitif ayrımcılık yapılmalıdır.
- 9- Her okulda en az 1 kadın yönetici olacak şekilde teşvik sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abdela, L. (2000). *From Palm Tree To Parliament: Training Women For Political Leadership And Public Life Gender And Development*. (Leadership) Pp. 16-23.
- Acuner, S. , Sallan, S. (1993).*Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:3, Ankara
- Akoğlan, M. (1996). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 994.
- Alben, M., West. M.A. (1992). “Women Managers”, in *First Cazens, D. West M.A., “Women at work” Milton Keynes*. Philedelphia: Open University Press
- Arat, N. (1986). *Kadın Sorunu*. İstanbul: Say Yayınları, s.93.
- Arbak Y., Kabasakal, H., Katrınlı, A.E., Özmen, O.T., ve Zeytincioğlu , I.U., (1994). *Women Managers In Turkey: The Impact Of Personalities And Leadership Style*. *Yayınlanmamış Makale*.
- Atan, E. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aycan, Z. (2005). *Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller*.  
www.insankaynaklari.com,
- Aydın, O.(1999). *Yasal Açıdan Kadın İşgücü*. Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, TİSKYayınları, Ankara: s. 74.
- Aydın, Ş., Özkul ,E., Tandoğan, G. ve Şahin,N.(2007). *Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, s.313.
- Ayrancı, E.,Gürbüz, T. (2012). *Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace*.  
International Journal of Human Resource Studies, C.2, Sayı:4, s.126-151.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı.
- Aytaç, S.(2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi, s.260.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Yaşamında Kadın Yönetici*, İstanbul, Kariyer Yayınları.

- Bedük, A.(2005) *Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:12, s.113
- Beşler, S., İ. O. (2010). *Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. s.17-38.
- Billot, J. (2002). *Women’s Leadership Through Agency*, (EditedBy: A. Korcheck, S; Reese, M, Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas: Tcwse.
- BKSSGM,(2000). *Kadın 2000, 21.Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış (Pekin+5), İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, BKSSGM Yayınları, s.12
- BKSSGM,(1999). *İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, BKSSGM Yayınları, s.20.
- Blau, F.,Ferber, M. (1990). *Women’s Work, Women’s Lives: A Comparative Economic Perspective*. National Bureau of Economic Research Working Papers Series, pp.1-32.
- Bradshaw, L. K. , Philips, J. C. (2002). *Women School Leaders: Lessons Of Experience*, (EditedBy: A. Korcheck, S; Reese, M. Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas: Tcwse.
- Brown, M. L. (2010). *Examining The Leadership and The Laminated Glass Ceiling: Gender and Leadership Traits*. North Central University Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bursalıoğlu, Z. ( 2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. 11.Basım, Ankara: Pegem Yayınları.
- Catalyst (2007). *The Double-Bind Dilemma For Women İn Leadership: Damned If You Do. Doomed If You Don't*. Retrieved June 10, 12.
- Çelikten, M. (2004). *Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği*. E. Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17. s. 91- 118.
- Ciner, Ö.(1988). *Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi SBE,s.40.
- Creswell J. W.,(2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications. Thousand Oaks California.
- Cooper Jackson, J.(2001). *Women Middle Managers' Perception Of TheGlass Ceiling*. Women In Management Review, Cilt.16, Sayı.1,s.30.



- Çakınberk-Karaca, A.(2011). *İş'te Kadın Olmak*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çalışkan, A. (2012). *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dalton, Dan R. (1993). *Cracks in the glass: the silent competence of women – 'glassceiling'; advancement of women in the workplace- Women in Business*. Business Horizons,
- Deemer, C.,Fredericks, N.( 2006 ). *Cam Tavan Üstünde Dans*. İstanbul, Optimist Yayınları.
- Demirci Güler, F. (2005). *Eğitimde Kadın*. Amme İdaresi Dergisi, Sayı.24, s.75.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*. I. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Doğramacı, E.(1997). *Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3.Baskı, Ankara, s. 112.
- Doğru, A. (2010) . *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ehrich, L. C. (2002). *Women Educational Administrators In Australia: Some Issues, Some Directions*, (Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M)Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas,Tcwse.
- Erçetin, Ş. (1997). *Acaba Kadınlar Yönetmeye İstekli Değil mi?* Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erdoğan, İ.( 2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. 8. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları,
- Ertürk, A.(2001) *Kaos kuramı. Yönetim ve Eğitimdeki Yansımaları* Kastamonu Eğitim Dergisi.
- European Commission: (2010). *Strategy for Equality Between Women and Men*. (Çevrimiçi) European Union, [http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/strategy\\_equality\\_women\\_men\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf)., 15 Nisan 2014.

- Federal Glass Ceiling Commission: (1995). *A Solid Investment: Making Full Use Of the Nation's Human Capital: Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*, Washington, Washington D.C.:The Commission.
- Goodman, G. (2002). *Administrator Preparation Programs: Do Universities Advance Or 2nhibit Females?.*(Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership).Texas, Tcwse.
- Göksel, B.(1993). *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, s. 134
- Gülbay, M. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S.,(2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınları, Ankara.Güney, S., (2012). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Haris, S. ve diğerleri (2002). *What Factors Motivate And Inhibit Women When Deciding To Become A Principal?*(Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.
- Hope, A. F. (1999). *Power In ThePrincipalship: Four Women's Experiences*. Journal Of Educational Administration. 23-49.
- Hutchinson, S. (2002). *Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap*.TheChanging World of School Administration. UnitedStates,NCPEA.[http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage80/28/21/29.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage80/28/21/29.pdf). (Web sitesinden 11.10.2009 tarihinde alınmıştır.)
- Hymowitz, C. ve D. Schellhardt, T.(1986). *TheCorporateWoman(A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blokcs Them From The Top Jobs*. Wall Street Journal(Eastern edition), s.1.
- Fidan,F.,İşçi,Ö. Ve Yılmaz,T.(2006). *Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği Tabuları Asmak*.2. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, s.2.
- Kabasakal, H.(1991). *Yöneticilik, Kadınlar ve Toplumsal Tutumlar*. Journal of Economics and Administrative Studies, 5(1), 25-35

- Kalan, İ.(1998). *Kadın ve Adalet*. Kaynak Yayınları, Yayın No: 247, İstanbul, s. 96.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Katz, S. (2003). *Women School Superintendents: Perceptions Of Best Practices For Leadership Department Of Educational Leadership And Organizational Change College Of Education Roosevelt University*. 430 S. Michigan Ave. Chicago
- Kaya, Yahya. K (1984). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye 'deki Uygulama*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- Kırel, Ç. (1998) *Kariyer Yönetiminde Toplumsallaşmanın Önemi*. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, s.44.
- Knutson, J. ve Schmidgall, R.(1999). *Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, s.73
- KSSGM, (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü) (1998). *1995 Yılında Pekin 'de Gerçeklesen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı*. KSSGM Yayınları, Ankara.
- KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü)(2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: Cem Web Ofset, s.132–137.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları
- Kurnaz, Ş.(1991). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1923)*. T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Genel Yayın No: 4, 2. Baskı, Ankara, s. 54-55
- Kutunis, R. Ö., Alparslan, S. (2006). *Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?* Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadiİdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.139-153
- Kuzgun, Y.,Sevim,S.A.(2004) *Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(1), s. 15.

- Lockwood, N.: 2004 *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives* Research Quarterly, pp.2-9.
- Izraeli, D. (1999). *Sex Roles*. Journal of Research.
- Madıchie, N. O. (2009). *Breaking the Glass Ceiling in Nigeria: A Review of Women's Entrepreneurship*. Journal of African Business, s.51-66.
- Mattis, M. (2004). *Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling*. Women In Management Review, Cilt.19, Sayı.3, s.154.
- McCracken G., (1988).*The Long Interview* .Sage Publications, Newbury Park California.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). *Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri*. Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışma Kongresi 05 -07 2009. Cilt 1, s. 35-44. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Merrick, J. (31.03.2013). *The Independent*. 01.04.2013 tarihinde The Independent Web Sitesi: <http://www.independent.co.uk/news/uk/homenews/feminism-is-failing-working-class-women-says-ippr-study->
- Meyerson, D. ve Fletcher, J.(2006). *Cam Tavanı Parçalamak için İlmli Bir Manifesto*. Harvard Business Review, 2000, İçinde; Harvard Business Review-İş Yaşamında Kadınlar, İstanbul: MESS, Yayın No.494, s.80-81
- Mizrahi, R. ve Aracı, H.(2010). *Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma* Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, s.150.
- Moustakas C.,(1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks California.
- Olaş, Ö. (2006). *Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması, (Sakarya İli Örneği)* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- Öğüt, A .(2006). *Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu*. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, s.58.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik C. (2001). *Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma*. 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.

- Özdevecioğlu M., C. Ç. (2009). *Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği*. Eskişehir 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs). Türkiye: Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti. s. 256-262.
- Örücü,E.,Kılıç,R. ve Kılıç,T.(2008). *Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.14, Sayı.2,s.119.
- Özbay, F.(1995). *Kadınların Ev içi ve Ev dışı Uğraşlarındaki Değişme. 1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar*. (Der: Şirin Tekeli), İletişim Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, s. 132.
- Özen Kutanis R. ve Hancı A.(2007). *Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algulamaları*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, s.142.
- Özkaya, M. (2003). “*Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler*”.
- Polkinghorne D. E.,(1989). “*Phenomenological Research Methods*”, der. Valle R. S. ve Halling S.,*Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breath of Human Experience* . (s.41-60), Springer Publishing, New York.
- Pur, N.(1993).*Girişimci Kadınlar, Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik*. İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı, s.74-75
- Sarioğlu, Z. (2012). *İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schwartz, F. N.(1986). *Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları, İçinde; Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi*. İstanbul: MESS, Yayın No.351, s.113.
- Şimşek H., Yıldırım A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tigince, O. (1998). *Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı-Osmanlı Kadınları Çalışma Cemiyet-i İslamiyesi*. Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, s.80.

- Toraman, B. E. (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlksan Matbaası.
- Tükeltürk, A., Ş., Perçin, Ş., N. (2008). *Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler*. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s. 113-128
- Unat, N. A. (1979). *Türk Toplumunda Kadın*. İstanbul: Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yaraman, A. (2004). *Resmi Tarihten Kadın Tarihine - Elinin Hamuruyla*
- Yeşildere, M.(2005). *Camdan Tavan*. 2005, s.1, www.insankaynakları.com (05.11.2011).
- Yeşilyurt, E. (2007). *Yeni İlköğretim Programları Temel Niteliklerinin Öğretim Yöntem ve Tekniklerine Göre Değerlendirilmesi*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Alguları İstanbul İli Örneği*. Maltepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Weyer, B. (2006). *Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?* Women In Management Review, Cilt.21,Sayı.6, s. 442.
- Williams, R. B. *Why Has the Glass Ceiling Become Impenetrable?* 22.01.2013 Tarihinde [www.psychologytoday.com/blog/wired-success/2010/Why-has-the-glass-ceiling-become-impenetrable](http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/2010/Why-has-the-glass-ceiling-become-impenetrable) adresinden erişildi.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management*. International Labour Office, Geneva.
- Wirth, L. (2004). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Wilson, F. M.(1995). *Organizational Behaviour and Gender*. England: McGraw

Hill Book Company, s. 62-67.

Wright, E., O., (2003). *Social Class, Social Science Computing Cooperative*  
*Resmi Web Sitesi:* 02.02.2013 tarihinde [http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Class %20--%20Sage.pdf](http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Class%20--%20Sage.pdf) adresinden erişildi.

## EKLER

### EK-1

#### EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

#### Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Başkanlığına

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 20128509102 numaralı öğrencinizim. “**Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Üzerine Görüşleri**” konulu tez konumla ilgili Aşağıda isimleri yazılı olan Milli Eğitime bağlı okullarda tez konumla ilgili araştırma yapmak istiyorum.

Gerekli iznin tarafıma verilmesini saygılarımla arz ederim. .../...2014

Okulların İsimleri:

1. Mustafa-Meryem Ege Ortaokulu
2. Mehmet Akif Ersoy Anaokulu
3. Toros Kız Teknik ve Meslek Lisesi
4. Kepez Duraliler Ortaokulu
5. Akdeniz Anadolu Lisesi
6. Aksu Topallı İlkokulu
7. Konyaaltı Anadolu Lisesi
8. İstiklal ortaokulu
9. Aksu Anadolu Lisesi



10. Aksu Fen Lisesi
11. Çağlayan Lisesi
12. Muratpaşa Başöğretmen Atatürk Ortaokulu
13. Muratpaşa Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
14. Muratpaşa Ahmet Bileydi İlkokulu
15. Muratpaşa Mehmet Kesikçi İlkokulu
16. Şehit Binbaşı Turgut Cengiz Toytunç Anaokulu
17. Kepez Mobil Ortaokulu
18. Hamdullah Suphi Tanrıöver Anaokulu
19. Ali Rıza Altıntaş Ortaokulu
20. Kepez İsmet İnönü Kız Teknik ve Meslek Lisesi

Tel: 507-399-99-81

Burcu EROT

EK:

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

## EK-2

### Yönetici/ Öğretmen..... Katılımı İçin İzin Formu

Bu formdaki imzam Burcu EROT tarafından yürütülen .....adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım iki görüşme ve bir gözlem içerecektir. Araştırmacıyla birlikte ikinci bir görüşmenin gereksiz olduğu konusunda karar verirsek sadece bir tane görüşme yapılacaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi'nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

### **EK-3**

**Sayın Yönetici,**

Bu anket çalışması; Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "ANTALYA DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE GÖRÜŞLERİ" konulu yüksek lisans tezinin bireysel görüşme kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağımız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Yrd. Doç.Dr. Süleyman KARATAŞ**

**Burcu EROT**

**Akdeniz Üniversitesi**

**Akdeniz Üniversitesi**

**Eğitim Fakültesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**[skaratas@akdeniz.edu.tr](mailto:skaratas@akdeniz.edu.tr)[burcu-440@hotmail.com](mailto:burcu-440@hotmail.com)**

### **1. BÖLÜM**

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyet:

Kadın

Erkek

2. Yaş Grubu:

20-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

3. Medeni Durum:

Evli  Bekar

4. Eğer evliyseniz kaç yıllık evlisiniz?

1-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üzeri

5. Çocuk Sayısı:

Çocuğum Yok  1  2  3 ve üzeri

6. Eğitim Durumu:

Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  
 Doktora

7. Mesleki Deneyim:

1-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üzeri

8. Çalışmakta olduğunuz kurumdaki (veya en son çalıştığınız kurumdaki) çalışma süresi:

1 yıldan az  1-3 yıl  4-7 yıl  8 yıl ve üzeri

9. Ünvanınız / Statünüz,

.....

## YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

- 1- Yönetici olmak kendi tercihiniz mi? Şu an bulunduğunuz konumu planlamış mıydınız?
- 2- Yönetici konumuna gelmenizde engellerle karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız bunlar nelerdir?
- 3- Kurumda ( üst düzey yöneticilikte) yükselmekte erkeklere göre eşit olanaklara sahip misiniz?
- 4- Rol model alabileceğiniz bir kadın yönetici var mı? Neden?
- 5- Üst düzey yöneticilik görevlerinde yeteri kadar kadın yönetici olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? ( Bu sayıyı artırmak için neler yapılabilir?)
- 6- Kadın yönetici olmayı bir şeye benzetseniz neye benzetirdiniz? Neden?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı ve Soyadı:** Burcu EROT

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 01.01.1985 – Bergama/ İZMİR

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise:** Bergama Akif Ersezgin Anadolu Lisesi, 2003.

**Lisans Diploması:** Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi,  
Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bölümü, Balıkesir, 2007.

**Yabancı Dil / Diller:** İngilizce(*orta düzey*) .

**Çalıştığı Kurumlar:** Şenoba Mevlana Orta Okulu- Uludere/ ŞIRNAK

Yurtpınar Yenimahalle Orta Okulu- Aksu/ ANTALYA

Tepecik Orta Okulu – Büyükçekmece / İSTANBUL

### İletişim

e-posta : burcuerot@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ