

## EĞİTİM ÇALIŞANI KADINLARIN YÖNETİCİ OLMALARININ ÖNÜNDEKİ CAM TAVAN SENDROMUNA YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

### THE OPINIONS OF WOMEN IN EDUCATION ON THE GLASS CEILING SYNDROME BEFORE BEING MANAGER

### МНЕНИЯ ЖЕНЩИН В ОБРАЗОВАНИИ О СИНДРОМЕ СТЕКЛЯННОГО ПОТОЛКА

Meral ÖZERTÜRK\*  
İbrahim GÜL\*\*

#### ÖZ

Kadınlar, yönetici olma ve üst yönetim kademelerinde görev alma konusunda erkeklere kıyasla bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu etkenler bir bakıma kariyer engelleri oluşturmakta veya var olan kariyer engellerini görece yükseltmektedir. Kariyer engeli; bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselmenin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki Cam Tavan Sendromuna yönelik görüşlerini incelemektir. Araştırma nitel bir çalışmadır. Amaçlı örnekleme tekniği ile yapılan araştırmanın çalışma grubunu Sinop ilinde görev yapan kadın şube müdürü, okul müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacıların görüşme tekniği kullanarak topladığı veriler, betimsel ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, beş tema elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kadın yöneticiler, Cam Tavan Sendromunu, kariyerlerinin gelişimini etkileyen olumsuz bir durum olarak görmüşlerdir. Bunun en önemli nedenini, erkek egemen toplum olarak değerlendirmişlerdir. Erkekler kadar dikkate alınmadıklarını dile getirirken, yeri geldiğinde okul paydaşlarınca, duygularından yararlandığını belirtmişlerdir. Kadın yöneticiler, üst yöneticilerin ayrımcılık yaptığını, kadınların başarılı olduğunu kabul etmelerine rağmen kendilerinin görsellik gerektiren işlerde kullanıldığını ancak önemli kararlara katılmalarına olanak verilmediğini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler; kendilerinin pek dikkate alınmadıklarını, okula gelen velilerin daha çok muhatap olarak bir erkek yönetici beklentisine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Mülakat ile

\*ORCID: [0000-0001-6270-0887](https://orcid.org/0000-0001-6270-0887), Öğretmen, Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü, [ozerturkmeral.06@gmail.com](mailto:ozerturkmeral.06@gmail.com)

\*\* ORCID: [0000-0002-0501-8221](https://orcid.org/0000-0002-0501-8221), Doç. Dr. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [igul@omu.edu.tr](mailto:igul@omu.edu.tr)

yapılan yönetici seçme değerlendirmelerinde ise daha çok erkeklerin tercih edildiğini ve mülakatlarda başarı göstergeleri dahi kadın yöneticilerin pasif konuma getirilmeye çalışıldığını bildirmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin seçimi ve görevlendirilmesi konusunda liyakate dayalı seçim sisteminin uygulanması önerilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Eğitim, Eğitim Yöneticisi, Kadın Yönetici, Cam Tavan Sendromu, Yükselme

## ABSTRACT

Women have difficulties in being a manager and coming to the top management. In a way, they face career barriers. career barrier; It is a concept that is used to express the factors that prevent an individual from rising in working life and that do not originate from him. The aim of this study is to examine the opinions of women who are education workers about the glass ceiling syndrome in front of them being managers. The research is a qualitative study. With the purposeful sampling technique, principals and assistant principals working in Sinop constitute the study group of the research. A semi-structured interview form developed by the researchers was used to collect the research data. The data collected by the researchers using the interview technique were analyzed with descriptive and content analysis methods. As a result of the analysis, five themes were obtained. According to the research findings, female managers have seen the glass ceiling syndrome as a negative situation that affects the career development of women. They considered the most important reason for this as a male-dominated society. While the female administrators expressed that they were not taken into consideration as much as the men, they stated that the school administration used the feelings of the female administrators when appropriate. Although women managers admit that senior managers discriminate and women are successful, they stated that they are used in jobs that require visuals, but they do not participate in important decisions. The female administrators stated that they are not taken into consideration and that the parents who come to the school mostly prefer a male administrator as the addressee. Female managers reported that more men were preferred in the interviews and women managers were tried to be passive. It is recommended to apply merit-based selection system for the selection and assignment of education administrators.

**Keywords: Education:** Education Manager, Female Manager, Glass Ceiling Syndrome, Advancement

## АННОТАЦИЯ

Женщинам сложно быть менеджером и попасть в топ-менеджмент. В некотором смысле они сталкиваются с карьерными барьерами. карьерный барьер; Это концепция, которая используется для выражения факторов, которые не позволяют человеку продвинуться в трудовой жизни и которые не исходят от него. Целью данного исследования является изучение мнения женщин, работающих в сфере образования, о синдроме стеклянного потолка перед их руководителями. Исследование представляет собой качественное исследование. Благодаря целенаправленной методике выборки, руководители и заместители директора, работающие в Синопе, составляют исследовательскую группу исследования. Для сбора данных исследования использовалась полуструктурированная форма интервью, разработанная исследователями. Данные, собранные исследователями с помощью методики интервью, были проанализированы с помощью методов описательного и контент-анализа. В результате анализа было получено пять тем. Согласно результатам исследования, женщины-менеджеры рассматривают синдром стеклянного потолка как негативную ситуацию, влияющую на карьерный рост

## Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

женщин. Они считали наиболее важной причиной этого то, что в обществе преобладали мужчины. Хотя женщины-администраторы заявили, что их не принимали во внимание в такой степени, как мужчин, они заявили, что школьная администрация при необходимости использовала чувства женщин-администраторов. Хотя женщины-менеджеры признают, что старшие менеджеры дискриминируют и женщины добиваются успеха, они заявили, что их используют на должностях, требующих визуальных эффектов, но они не участвуют в принятии важных решений. Женщины-администраторы заявили, что они не принимаются во внимание и что родители, которые приходят в школу, в большинстве случаев предпочитают в качестве адресата администратора-мужчину. Женщины-менеджеры сообщили, что во время собеседований предпочтение было отдано большему количеству мужчин, а женщины-менеджеры пытались проявлять пассивность. Рекомендуется применять систему отбора на основе заслуг при отборе и назначении руководителей образования.

**Ключевые слова:** образование: менеджер по образованию, женщина-менеджер, синдром стеклянного потолка, продвижение по службе.

### GİRİŞ

Türkiye’de kadın çalışanlara bakıldığında, erkek çalışanlara göre onların daha az oranlarda iş hayatına katıldığı, bunların yöneticilik gibi görevlere gelmede bazı engellerle karşılaştıkları bilinmektedir. Kadın alışanlar ya hiç yöneticilik konumuna getirilmemekte ya da üst düzey yöneticiliklere yükselmekte farklı engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu tür engeller “cam tavan sendromu” olarak nitelenmektedir. Cam tavan yalnızca yaşanan toplumsal yapıdan kaynaklanan veya dışarıdan gelen görünmez engelleri değil aynı zamanda kadının geleneksel öğretilerden kaynaklı kendinde aşamadığı engelleri de ifade etmektedir(Aytaç, 2001).

Eğitim sektörü içinde kadın çalışanlar daha çok öğretmen olarak görev yapmaktadırlar. Kadın öğretmenler ile kadın yöneticilerin sayısı karşılaştırıldığında, okul yöneticisi olarak görev yapan kadın çalışanların sayısının düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’de 2013 yılında 6454 eğitim yöneticisi içerisinde 51 kadın yönetici olması, kadın eğitim yöneticisi sayısının artışıdaki yetersizliği göstermektedir (Yılmaz, 2013). Milli Eğitim Bakanlığı, Okul yöneticisi olma koşulları arasında kadınların yönetici olamayacaklarına ilişkin bir açıklama olmamasına rağmen kadın yöneticilerin sayısının az olmasının nedenleri dikkat çekicidir (Durmuş,2001). Bu konunun araştırılmasının alana bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, kadınların cam tavan sendromuna ilişkin bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Sağlık sektöründe kadın çalışanların cam tavan algısı (Kılıç ve Çakıcı, 2016); Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri (Kirişçi ve Can,2020); Finansal hizmetler sektöründe kadın yöneticilerin cam tavan algıları (Şener, Karabay ve Tezergil, 2018); Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları (Yılmaz, 2013); Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller (örücü, Kılıç ve Kılıç (2007); Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan sendromu (Yılmaz, 2019); Sağlık alışanlarının cam tavan algıları (Dağdeviren ve Aydemir,

2020); Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018) bu çalışmalardan bir kaçıdır. Yapılan çalışmaların daha çok sağlık ve diğer işletmelerde yapılmış olduğu görülmektedir. Eğitim ve okul yöneticiliğine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Farklı meslek alanlarına konu olan cam tavan sendromu, işletmelerde kadın çalışanların belli bir kurumsal düzeyden daha üst seviyelere çıkmaya engel olan durumlar olarak tanımlanabilir (Morrison ve diğerleri, 1987). Başka bir görüşe göre, kadın işgörenlerin çalıştıkları kurumlarda bekledikleri terfileri alamamaları neticesi ortaya çıkan ve kadınlara özgü kariyer engelleri olarak görülmektedir (Hoşgör, Hoşgör ve Memiş, 2016). Kısaca belirtmek gerekirse, kadın çalışanların üst düzeylere yükselmeleri önündeki görünmeyen engellerdir. Daha çok kadınların liyakat ve başarı durumlarına bakılmaksızın ilerlemeleri önündeki engeller (Powell ve Butterfield, 1994) bu kavramla ifade edilmektedir. Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997). Sağlık çalışanlarıyla ilgili bir araştırmada, toplumsal cinsiyet ile cam tavan algısı arasında bir ilişki olduğu, çalışanların eşitlikçi tutum düzeyi arttıkça basmakalıp yargıların ve mesleki ayırımın azaldığı veya eşitlikçi tutum düzeyi azaldıkça basmakalıp yargı ve mesleki ayırımın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Dağdeviren ve Aydemir, 2020). Kadınların lider olamayacaklarına ilişkin inanç, erkekler üzerinde otorite kuramamaya yönelik sosyal değerler, cinsiyet rolü sosyalleşmeleri ve erkeksi özelliklere sahip olmadıkları algısı cam tavan etkisine neden olmaktadır (Dökmen, 2006)

Cam Tavan kavramı ilk olarak 1986 yılında bir röportajda dile getirilmiştir. Bu röportajda Cam Tavan Sendromu, kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı engelleri ve haksızlıkları dile getiren bir kavram olarak ele alınmıştır ((Lockwood, 2004). Cam Tavan Sendromunu tanımlamak için dört kriter belirlenmiştir (Afza ve Newaz, 2006):

- 1) Cinsiyet veya ırki ayırım içermelidir,
- 2)Öyle bir eşitsizlik vardır ki bu eşitsizlik kariyer basamakları yükseldikçe artmaktadır,
- 3) Var olan cinsiyet ve ırki ayırım yükselme şansını azaltmaktadır,
- 4)Kariyer basamakları arttıkça yaşanan sorunlar da artmaktadır.

Tarihsel değişim ve gelişim sürecinde kadın kendisine atfedilen statüleri belirleyici etkenlerle ele alındığında, yaşadığı toplumsal değerlerden soyutlanamaz. Kendini çevreleyen şartlar içinde kadın olmanın ona sunduğu şartların kendisince kabul gördüğü ve kadının bu duruma boyun eğdiği görülmektedir.

Cam Tavan Sendromuna neden olan unsurlar birbirine benzer nedenlerle üç grupta toplanmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerdir (Mızrahi ve Aracı, 2010; Özyer ve Azizoğlu, 2014). Başka bir çalışmada bu sınıflama, açık ve gizli ayrımcılık, kurumsal sınırlamalar, sosyalizasyon teorisi, erkek kültürünün egemenliği (Bridge, 2003) olarak sıralanmıştır. Kadınların iş

## Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememe engelleri bir çalışmada üç başlık altında ele alınmıştır: 1- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, 2- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller, 3- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller (Gül ve Oktay, 2009). Sağlık çalışanlarıyla ilgili bir araştırmada bu engeller řu başlıklar altında ele alınmıştır: kişisel tercih algıları, kurumsal faktörler, örgüt kültürü ve politikaları, mesleki ayırım, Stereotip (kalıp yargılar) (Dağdeviren ve Aydemir, 2020). Başka bir çalışmada bu engeller: bireysel engeller, kadının evde yapması gereken sorumlulukları, iş yaşamına bağlı engeller, iş-aile çatışması, çoklu rol üstlenme, kadınların tercih ve algıları olarak sıralanmaktadır (Dreher, 2003).

Cam Tavan Sendromu ile ilgili literatür incelendiğinde, yapılan bazı çalışmalarda bu engellerin üç grupta toplandığı görölmektedir (Kılıç ve akıcı, 2016): 1. Biyolojik ve genetik faktörler, 2. Sosyo-psikolojik ve kişisel faktörler, 3. Kültürel faktörler.

Kadın alışanların yönetim kademelerinde yükselmelerinde görünmeyen engeller farklı biçimlerde gruplandırılmaktadır. Her ne şekilde gruplandırılırsa da bu kariyer engellerinin, kadınlarda yetenek eksikliğinden değil, değişmeyen ön yargılar, rol çatışması, cinsiyet ayrımcılığı, rehber ve iletişim eksikliği, kişilik tipi, kendine güvenmeme ve ocuk bakımı sorumluluğu üstlenmeleri gibi nedenlerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Aktaş, Algür, ve Cengiz, 2009; Bridge, 2003). Bu çalışmada cam tavan sendromu kavramına açıklık getirme konusundaki boyutlar bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak ele alınmıştır.

Bireysel faktörler de kendi içinde çoklu rol üstlenme ile kadınların kişisel tercihi olarak iki başlık altında ele alınabilir. Örgütsel faktörler, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama olarak sıralanabilir. Toplumsal faktörlerden kaynaklı nedenler arasında mesleki ayırım ile cinsiyete bağlı kalıplaşmış önyargılardır ((Mizrahi ve Aracı, 2010).

### *Bireysel Nedenler*

Bu nedenler kadının toplumsal cinsiyet rollerine dayalı olarak evde yapması gereken işler ve sorumlulukları kapsamaktadır. Kadınların evde yapması gereken işleri bulunmaktadır. ocuk bakımı, yemek yapma, bulaşık ve çamaşır yıkama gibi işlerden birinci derecede kadınlar sorumludurlar. Yani alışan kadınlar iş hayatına ilave olarak yukarıda sayılan işleri de yapmak zorundadırlar. Bu durum kariyer ile ocuk arasında ikili bir hayat perspektifi olarak görölmekte ve kadınların ilerlemeleri arasında bir engel teşkil etmektedir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018; Liff ve Ward, 2001). Bir bakımı kadınlar çalışma hayatı dışında çoklu rolleri yerine getirmek zorundadırlar. Böyle bir durumda kadınların iş tatminlerinin düştüğu (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008), iş ve ev yaşamı arasında bir denge kurmak zorunda kalan kadınların evdeki rollerine öncelik vermesi iş hayatında adaletsiz bir durum yaratmaktadır (Yelkikalan, 2006).

Kadınların kişisel tercihlerine bakıldığında, kadınlar da erkekler gibi kendilerini gerçekleştirme ve yükselme ihtiyacı duyacakları ortadadır. Kadınların bazıları kariyer yönünde tercih yapması halinde aile hayatının zarar göreceğinden veya yükselmeyeceği endişesi yani özgüven eksikliğinden ötürü anlık işlere yönelmektedir (Türk kahraman ve şahin, 2010). Kadınların aile içi sorumluluk,

fırsat eşitliğinin olmayışı, toplumsal önyargılar gibi kalıplaşmış nedenlerden dolayı maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu, özgüvene sahip olmaları olarak gösterilmektedir (Utma, 2019).

#### *Örgütsel Nedenler*

Kadınların yönetim kademelerinde görev almamalarının önemli nedenleri arasında örgütsel faktörler gelmektedir. Örgütsel nedenler arasında örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılmama gibi sebepler yer almaktadır.

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992: 271). Başka bir tanıma göre, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını biçimlendiren baskın değer ve inançlar olarak özetlenebilir. Örgüt kültürünün erkek egemen olduğu örgütlerde kadın çalışanların aleyhine bir durum söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan iş yerlerinde kadınların da başarılı olacağına yönelik yaklaşımların esas alındığı yönetim yaklaşımlarına gereksinim duyulmaktadır (Soysal, 2010). Kadınların duygusal derinliğe sahip olmaları ve başkalarıyla empati kurmaları onların öğrenci ve velilerle daha kolay iletişim kurmalarına yardım etmektedir (Günsel, Köroğlu, ve Demirci, 2015).

Cam Tavan algısının hangi kurumlarda daha fazla olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bu durum daha çok söz konusu kurumların örgüt yapısıyla ilişkilidir. Yapılan bir araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının, Sağlık Bakanlığı çalışanlarına göre daha fazla düzeyde Cam Tavan algısı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığının daha fazla eril kültür yapısına sahip olduğunu göstermektedir (Kılıç ve Çakıcı, 2016).

Türkiye’de üst yönetim kültürü daha çok erkekler tarafından oluşturulduğundan, yönetim işi daha çok erkeklerin yapacağı bir iş olarak görülmekte, zor bir çalışma alanı olarak gösterilen yöneticilik görevlerine erkeklerin getirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmekte ve bu hiyerarşik düzeye çoğunlukla kadınların uygun olmadığı kabul edilmektedir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018). Bazen de üst düzey yöneticiler, kadın çalışanların biyolojik yetersizlikler, özgüven eksikliği, kadınların başarısız olacaklarına ilişkin inançlarından ötürü bu yönde politikalar oluşturdukları gözlenmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012). Bir araştırmada, örgüt kültürü politikaları ve informal iletişim ağlarının kullanılması konusunda kadınların erkeklerden daha fazla cam tavan engelini yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2013).

Örgütlerin politikaları da kadınların yönetici olma veya yükselmeleri önünde engel teşkil edebilmektedir. Yönetici olma koşulları içinde cinsiyet ifadesinin bulunması yani yöneticinin erkek veya kadın kişilerden seçilmesi gibi ifadeler yönetici olma veya yükselme gibi durumlarda engelleyici bir faktör olarak görülebilmektedir. Yöneticinin kadın olması koşulunun olduğu bir kurumda böyle bir şartın olması erkekler tarafından hoş karşılanmayacağı gibi bu kadın yöneticinin yükselme şansı da zayıflamaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Çalışma yaşamında kadınlar ile üst yönetim arasında görülmesi ve anlaşılması güç olan gayriresmi bir terfi sınırı mevcut olduğu dile getirilmektedir (İraz, 2009).

## Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

Mentor bilgi ve tecrübelerin paylaşımı anlamına gelir. Bu bağlamda mentor bilgiyi ihtiyaç sahibi kişiye aktaran kişi olarak görülmektedir. Örgütlerde üst kadın yöneticilerin azlığı, astlarda görev alan kadın yöneticilere mentörlük yapmayı sınırlamakta ve kadınsı değerler ve yaklaşımlar göz ardı edilmektedir (Liff & Ward, 2001). Erkek yöneticilerin kadın işgörenlere mentörlük yapması ise şık karşılanmamakta ve bunun bir takım dedikodulara yol açacağı düşünülerek örgüte zarar vereceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Öztürk (2011) ve Doğan'ın (2014) araştırmalarında, kadınların mentör eksikliği yaşadıkları ve örnek alacak kadın yönetici sayısının az olduğu dile getirilmektedir.

Örgütlerde iletişim önemli bir süreçtir. Etkili kullanıldığında örgütün verimliliğine önemli katkı sağlamaktadır. Bilimoria ve Liang'a (2007) göre, erkekler kadınlarla iletişim kurarken onlara negatif bir sosyal imajla yaklaşmaktadırlar. Kadınların işyerlerinde iletişim ağına yeterince katılamaması erkeklerin daha geniş bir sosyal çevreye sahip olmalarına imkan sağlamaktadır. Bu durum kadınların yükselmeleri önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (akt. Yılmaz, 2013). Bir araştırmada, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde adaletli bir sistemin olmaması, değerlendirmelerin objektif yapılmaması, üst yönetimin kadına karşı olumsuz bakış açısı ve kayırmacılık gibi engellerle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2019). Yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların Cam Tavan Sendromu algısının, onların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Erdirenelibı ve Karakuş, 2018). Bu durum kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini ve katma değer üretmelerini engellemektedir

### *Toplumsal Nedenler*

Toplumsal kaynaklı nedenler arasında mesleki ayırım ile cinsiyete bağlı kalıplaşmış önyargılar yer almaktadır. Mesleki ayırım toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkilidir. Her toplumda kadın çalışanlara bakış açısı farklılık göstermektedir. Özellikle erkek egemenliğinin baskın olduğu kurumlarda, kadınların hem yönetim basamaklarında görev almasında ve hem de üst kademelere ilerlemesinde engellerle karşılaşmaları olasıdır. Böyle bir durum kadınların kariyer gelişimini olumsuz etkileyen bir durum olarak görülmektedir (Akın ve Demirel, 2003). Bir araştırmada, kadının hem aile içindeki rollerini yerine getirmeye çalışması hem de yöneticilik pozisyonunda yoğun çalışma temposuna ayak uydurması kadınların kariyer gelişiminde önemli bir engel teşkil etmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Toplumda, kadınların yöneticilik, liderlik ve girişimcilik gibi iddialı işlerde başarılı olamayacağına dair kalıplaşmış düşüncelerin hâkim olması da bu tür etkenler arasında sayılmaktadır (Breger,1992). Toplumsal cinsiyete dayalı yargılar, kadın ve erkeklerin sosyal hayatın her kesiminde nasıl davranacaklarına ilişkin inançlardır. Kadının aile içerisinde ailenin koruyucu öznesi göreviyle bağdaştırılması, onun erkek tarafından nesneleştirilmesine, kontrol edilmesine ve istismar edilmesine yol açmaktadır (Bilgin, 2016). Böylece kadınların yöneticilik gibi görevler yerine ev işlerini aksatmayacak mesleklerde çalışmaları, kariyer yapma ve yükselme gibi çabalardan öte kendi geleneksel cinsiyet rollerine uygun

işlerde çalışmaları önerilmektedir. Kadınların toplum içinde karşılaştığı bu tür engeller, bazı kaynaklarda Stereotip engeller olarak nitelendirilmektedir (Kılıç ve Çakıcı, 2016). Bir araştırmada kadına ve erkeğe atfedilen cinsiyet rollerini kadının kolaylıkla aşamadığı ve kadını ikileme düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır (Şener, Karabay ve Tezergil (2018).

Cam Tavan Sendromunu kırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi önemli bir husustur. Bu konuda Knutson ve Schmidgall'ın (1999) önerileri şöyle sıralanmaktadır (Akt. Utma, 2019):

1. Hükümetler cinsiyet ayrımcılığına yönelik yasal düzenlemeler yapmalı
2. İşletmelerin, kurumların ve hükümetin işgören haklarını korumaya yönelik plan ve programlar hazırlaması
3. İşe giriş ve yükselmelerde kadınlara eşit fırsatlar sağlanması
4. Kadınların yeteneklerinin geliştirilmesi ve ilerlemesini sağlamak için kadın yatırımcılara erkeklerle eşit fırsatlar sağlanması.

#### *Amaç*

Bu araştırmanın amacı, eğitim çalışanı kadınların okul yöneticisi olarak göreve getirilmeleri ve yükselmelerine yöneticilik süreçlerindeki Cam Tavan Sendromuna yönelik görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

## **YÖNTEM**

### *Araştırmanın modeli*

Araştırma bir nitel çalışmadır. Nitel araştırmalar, olay, olgu, durum ve ilişkileri araştırmak amacıyla sözlü ve görsel olarak kapsamlı bir şekilde verilerin toplanması, analizi ve sunulması sürecini ifade eden araştırma yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır (Gay, Mills ve Airasian, 2012). Bu çalışmada olgubilim (fenomenoloji) deseni benimsenmiştir. Olgubilim araştırmalarında verilerin analizi, yaşantıları ve bunların ifade ettiği anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla içerik analizi ile verilerin kavramsallaştırılması ve olguları tanımlayan temaları ortaya çıkarma çabası vardır. Bazen doğrudan alıntılarla betimlemeler yapılır. Temalar ortaya çıkan örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular ile açıklanarak yorumlanır (Şimşek ve Yıldırım, 2008).

### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim döneminde Sinop İli ve ilçelerindeki her kademede görev yapan kadın müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, anlaşılacak istenen olay ya da olgu hakkında en zengin bilginin elde edileceği düşünülen, araştırmanın amacına hizmet edecek bireylerin katılımcı olarak seçildiği örnekleme yöntemidir (Creswell, 2014). Bu amaçla devlet okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılarında gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen kişilerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

Çalışma grubunda yer alan kadın yöneticilerin meslekteki kıdemlerine bakıldığında 3 kişinin 10 yıldan az, 5 kişinin 10-20 yıl ve 5 kişinin 20 yıldan fazla kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir. Branşlarına göre bakıldığında 7 kişinin



## **Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...**

(ilkokul) sınıf öğretmeni, 2 kişinin okul öncesi öğretmeni, 2 kişinin alan öğretmeni ve bir kişinin ise Genel İdari Hizmetler sınıfında şube müdürü olduğu görölmektedir. Yöneticilerin 3'ü il merkezi ve 10' u ilçelerde görev yapmaktadırlar.

### *Veri Toplama Aracı*

Nitel araştırmalarında en çok kullanılan ve başlıca veri toplama araçlarından birisi görüşmedir (Yıldırım ve şimşek, 2008). Çalışmada verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından geliştirilmiş yapı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları görüşölen kişiye kendini ifade etme imkânı sağlamaktadır (Büyüköztürk, Kılıç-akmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Görüşme formu hazırlanmadan önce konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış, alandaki elde edilen bilgilere dayalı olarak beş soru oluşturulmuştur. Hazırlanan sorulara, alandan iki akademisyenin görüşü alınarak düzeltmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular, örneklem dışında iki müdür ve iki müdür yardımcısına sorularak anlaşılabilirliği kontrol edilerek forma son şekli verilmiştir. Böylece soruların geçerlik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım, 2011). Olgubilim birkaç kişinin bir kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerinin ortak anlamını tanımlar. Bir fenomeni deneyimleyen katılımcıların 'neyi', 'nasıl' deneyimledikleri betimlenir (Fraenkel vd.,2012). Bu çalışmada kadın yöneticilerle görüşme yapılmıştır.

Veriler toplanırken araştırmacılar tarafından müdür ve müdür yardımcılarında randevu alınmış ve yarım saat bir süreyle görüşme yapılmıştır. Sorular cevaplanırken kişilere müdahale edilmemiş ve herkes içinden geldiği şekilde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bunlar hızlı bir şekilde yazılı olarak not edilmiştir. Verilerin doğru ve eksiksiz olması için yazılı belge üzerinden görüşme süreci izlenmiş ve eksikliklerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere řu sorular yöneltilmiştir: 1)Kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri nelerdir? 2)Kadın yönetici olarak erkeklerden farklı olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir? 3)Yöneticilik görevlerine getirilmede üst yönetim cinsiyet ayrımcılığı yapıyor mu? 4)Kadın yönetici olarak görevinizi yaparken ne tür tutumlar ile karşılaşıyorsunuz? 5)Kadınların yönetim kademelerine getirilmesi ve yükselmelerinde üst yönetimin tutumlarına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

### *Verilerin Analizi*

Verilerin analizinde, nitel veri çözümleme tekniklerinden *içerik ve betimsel* analiz yöntemleri kullanılmıştır. Görüşme sonunda her bir görüşmeciye bir numara verilerek M1, M2, M3 gibi kodlamalar yapılmıştır. Bu kişilere ilişkin görüşme formları dikkatli bir şekilde taranarak birbirine benzer kelimeler belirlenerek kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlardan bir takım temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu temalarda görüşmecilere ilişkin kavramların frekansları çıkarılmış ve bu görüşmecilerin kimler olduğu tablolarda özetlenmiştir. Her tablo altında bu temaya ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bulguların doğruluğunu güçlendirmek için bazı görüşmecilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Böylece elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine ve bu görüşlerden oluşturulan tema ve alt temalara yer verilmiştir. Araştırma bulguları verilirken bu tema ve alt temalar dikkate alınmıştır.

#### 1. Kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri

Kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Cam Tavan sendromu hakkında görüşleriniz nelerdir?

Kavramlar	f	%	Kadın Yöneticiler
Erkek bilinçaltı	2	15	M3, M4
Kadınların maruz bırakıldığı durum	5	38	M1, M13, M6, M7, M11
Erkek egemen kültür	4	31	M5, M8, M10, M12
Öğretilmiş Çaresizlik	2	15	M2, M9

Tablo 1’de kadın yöneticiler cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini farklı kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Çoğunluğu *kadınların maruz bırakıldığı durum*, *erkek egemen kültür*, *erkek bilinçaltı*, *öğrenilmiş çaresizlik* gibi kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bir bakıma yöneticiler cam tavan sendromunu, kadınların yöneticilik görevini de etkileyen olumsuz bir durum olarak görmüşlerdir. Bu çalışmalarda bulgular literatürdeki tanımla da uyuşmaktadır.

Başka bir anlatımla belirtmek gerekirse, bu sendromun önemli sebeplerinden birisinin erkek egemenliğine dayalı bir anlayıştan kaynaklandığını ifade etmişlerdir. İki yönetici bu durumu biraz farklı cümlelerle dile getirmiş olsalar da aynı şeyleri söylemek istemiş oldukları bellidir. Bu görüşleri destekleyen bazı yönetici görüşleri aşağıya çıkarılmıştır.

*“Toplumun birçok kademesinde yer alan bayan yöneticiler zaman zaman cam tavan sendromuna takılıp kalabiliyor buda onların kariyer basamaklarında ilerlemelerine engel olarak bezdirici bir tablo çiziliyor” (M1)*

*“Aile yaşamının zarar göreceği, iş yüklenmesi gibi kişisel ve erkek egemen iş dünyasınca liderlik özelliği bulunmayan, başarı olasılıkları düşük düşüncesiyle çalışan kadınların yükselmelerini önleyen etkenler” (M5)*

*“Her ne kadar psikolojide diğer bir adı “Öğrenilmiş Çaresizlik ” olsa da ben buna “öğrenilmiş Çaresizlik” demenin daha uygun olduğunu düşünüyorum” (M10)*

*Erkekler elektronik işlere kadınlardan daha yatkınlık olabiliyorlar. Bu yüzden müdür beyin sorun yaşamadığı elektronik işlerde ben sorun yaşayabiliyorum” (M13).*

#### 2. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Görevini Yaparken erkek idarecilerden farklı olarak karşılaştıkları sorunlar

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin erkeklerden farklı olarak karşılaştıkları sorunlar Tablo 2’de özetlenmiştir.

## Eğitim Çalışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

**Tablo: 2** Kadın okul yöneticilerinin erkeklerden farklı olarak karşılaştıkları sorunlar

Kavramlar	f	%	Kadın Yöneticiler
Fikirlerimiz dikkate alınmıyor	3	23	M1, M4, M9
Mesai sonrası kahvehane ahbablığımız olmadığından pasif kalıyoruz	1	8	M2
Temsilde öncelik erkeklerde algısı var	2	15	M7, M10
Erkeklerle göre daha duygusal olduğumuz için personel ilişkilerinde kullanılıyoruz	3	23	M11, M12, M13
Güçsüz olarak algılanıyoruz	2	15	M6, M8
Veli gözümüzü korkutmaya kalkışıyor	2	15	M3, M5

Tablo 2’de kadın yöneticilerin erkeklerden farklı olarak karşılaştığı sorunlar arasında, *fikirlerinin dikkate alınmaması* ve *Erkeklerle göre daha duygusal olduğumuz için personel ilişkilerinde kullanılıyoruz* ifadeleri yer almaktadır. Bundan başka *temsilde öncelik erkeklerde algısının var olduğu, kadınların güçsüz algılandığı* ve *veliler gözümüzü korkutmaya çalışıyor* ifadeleri yer almaktadır.

Özetle kadın yöneticiler erkekler kadar dikkate alınmazken onların duygularından yararlanılmaya çalışılmakta ve insan ilişkileri konusunda kadın yöneticilerin duygularından istifade edilmektedir. Erkek egemenliğinin yanı sıra kadınların güçsüz olduğu vurgusu yapılmakta ve veliler erkeklerle göre daha çok kadın yöneticilere isteklerini kabul ettirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Bu görüşlere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri olduğu gibi aşağıya çıkarılmıştır.

*“Toplantılar ya da temsil ettiğiniz yerlerde önceliğin sanki erkeklerde olması gerektiği gibi bir algı bulunmaktadır. Bir bakıma temsilde öncelik erkeklerin algısı oluşturulmaktadır. Yanlış olduğunu düşünüyorum (M7).*

*“Önümüze gizli bir engel çıkarılmaya çalışılması ve hak sadece erkeklerde gibi görülmesi, böyle olunca sanki biz kadınlar güçsüz olarak algılanıyoruz. Hâlbuki erkeklerin yaptığı işlerin çoğunu kadınlar da yapabilir (M6)*

*“Bazı durumlarda aldığımız kararların duygusal olduğu yönde eleştirilmemiz. Bu eleştirilere rağmen duygusal işler hep bize yaptırılmaya çalışılıyor. Genellikle personel işlerini bizler bakıyoruz.” (M11)*

*“Kadınların çoğu zaman fikirleri alınmıyor. Bizim söylediklerimiz değersizmiş gibi görülmektedir. Böyle olmasına rağmen biz kadın yöneticiler bu duruma pek aldırmış etmiyoruz (M12).*

3. Yöneticilik görevlerine getirilmede üst yönetimin cinsiyet ayrımcılığı yapıp yapmadığı

Kadın yöneticilerin yöneticilik görevine getirilmelerinde üst yönetimin cinsiyet ayrımcılığı yapıp yapmadığına yönelik kadın yöneticilerin görüşleri aşağıda Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3 Yöneticilik Görevine Getirilmelerinde Üst Yönetimin Cinsiyet Ayrımcılığı Yapıp Yapmadığı

Kavramlar	f	%	Kadın Yöneticiler
Eş, çocuk sorumluluğu nedeniyle işi aksatır görüşü var	3	23	M3, M8, M10
Kadınlar zayıf ve duygusal, daha hoş görülüyor olduklarından yönetimde etkili olamaz düşüncesi var	4	31	M5, M9, M11, M13
Kadın eli değsin, fazla yetkiye gerek yok anlayışı hâkim	2	15	M2, M12
Kadın yöneticinin etkililiği kabul görmüyor	1	8	M4
Görsellik gerektiren tören vs görevlerde kadınlar öne çıkarılırken, karar-kurul ve komisyonlarda erkek yöneticiler tercih ediliyor	2	15	M1, M6

Tablo 3'te kadın yöneticilerin okul yöneticiliği görevine getirilmeleri hususunda üst yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına yönelik görüşlerine bakıldığında, *kadınlar zayıf ve duygusal, daha hoş görülüyor olduklarından yönetimde etkili olamaz düşüncesi var* ve *eş, çocuk sorumluluğu nedeniyle işi aksatır görüşü var* ifadelerinin en çok dile getirildiği görülmektedir. Bundan başka kadın yöneticiler *kadın eli değsin, fazla yetkiye gerek yok anlayışı hâkim* ve *görsellik gerektiren tören vs görevlerde kadınlar öne çıkarılırken, karar-kurul ve komisyonlarda erkek yöneticiler tercih ediliyor* ifadelerini belirtmişlerdir. Bir kadın yönetici *ise kadın yöneticinin etkililiği kabul görmüyor* görüşünü belirtmiştir. Kadın yöneticilerin hemen tamamının konuya ilişkin olumsuz bir tutum içinde oldukları görülmektedir.

Yani kadınların duygusal ve hoşgörülü özelliklerin yararlanılmaktayken bir anne olduğu dile getirilerek kadınların görevini aksatacağı endişesi dile getirilmektedir. Kadınların bazı konularda başarılı olduğu kabul edilerek bazı işlere kadınların el atması gerekli görülmekte ancak bu tür işler daha çok görsellik gerektiren işler olup önemli konularda kadın yöneticiler karar sürecine katılmamaktadırlar. Yani Türkiye'de kadın yöneticilerin etkililiği pek kabul görmediği anlaşılmaktadır. Bazı kadın yöneticilerin bazılarının görüşleri hiç değiştirilmeden aşağıya çıkarılmıştır.

*“Kadının sosyal sorumlulukları doğum, çocuk, ev, eş gibi nedenlerle sekteye uğrayacağı düşünüldüğü için kadının ön plana çıkmasına müsaade edilmemektedir. Bu da kadınlarda motivasyon düşüklüğü duygusal ve içsel çatışmalar, huzursuzluk gibi sendromlar ortaya çıkarabilir. Erkek baskısı, kadının toplumdaki rolü, erkek egemenliği, kadının annelik duyguları, evdeki sorumlulukları ve iş hayatındaki baskı ile birleşirse kadın yöneticilik mesleğinden uzaklaşabilir” (M3)*

## Eğitim Çalışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

“Önümüze gizli bir engel çıkarılmaya çalışılması ve hak sadece erkeklerde gibi görülmesi, belki bunun altında kadınların zayıf ve duygusal, daha hoş görülüyor olduklarından yönetimde etkili olamaz düşüncesi vardır (M9)

“Çoğunlukla kadın denilince hemen onun anne olduğu akla getiriliyor. Kadınların ayrıca eşlerinin sorumluluğunu da yükleneyeceği kabul görüyor. Böyle olunca kadınların çalıştıkları kurumda işlerini aksatacağı görüşü ön plana çıkmaktadır. Ashında kadınların bütün bu sayılanların hepsinin üstesinden gelebileceği çoğunlukla kabul görmüyor”(M8)

“Erkekler kadınlara fazla yetki tanınmasından yana değiller. Kadın eli değsin, fazla yetkiye gerek yok anlayışı hâkim. Kadınların yönetimde etkili olamayacağı düşüncenin hâkim olduğunu da düşünüyorum” (M 12).

### 4. Kadın yönetici olarak görevlerini yaparken ne tür tutumlar ile karşılaştıkları

Kadın yöneticilerin görevlerini yaparken ne tür tutumlarla karşılaştıklarına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4 Kadın yönetici olarak görevlerini yaparken ne tür tutumlar ile karşılaştıkları

Kavramlar	f	%	Kadın Yöneticiler
Bilgiye değil cinsiyete bakılıyor, güven duyulmuyor	2	15	M6, M9
Müdür Bey ve Kız Müdür ifadeleri kullanılıyor	2	15	M3, M5
Ciddiye alınmıyor	4	31	M1, M2, M7, M10
Görmezden gelinerek erkek muhatap aranıyor	1	8	M13
İnanç ekseninde düşünüp kadını yönetici kabul etmiyor	1	8	M12
İlk cümleleri “Müdür Beyle görüşecektim” oluyor	3	23	M4, M8, M11

Tablo 4’te kadın yöneticilerin görüşlerine bakıldığında, *ciddiye alınmıyor* ve *ilk cümleleri “Müdür Beyle görüşecektim” oluyor* ifadelerinin en çok tekrarlandığı anlaşılmaktadır. Sırasıyla, *bilgiye değil cinsiyete bakılıyor, güven duyulmuyor, müdür bey ve kız müdür ifadeleri kullanılıyor* ifadelerini *inanç ekseninde düşünüp kadını yönetici kabul etmiyor* ve *görmezden gelinerek erkek muhatap aranıyor* ifadeleri izlemektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, kadın yöneticiler pek dikkate alınmamakta ve okula gelen kişiler daha çok bir erkek yönetici ile karşılaşmayı ummaktadırlar. Kadın yöneticilere müdür bey veya kız müdür gibi ifadelerin kullanılması, cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını doğrularken,

kadın yöneticiliğin Türkiye’de pek kabul görmediği anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerin bazılarının görüşleri hiç değiştirilmeden aşağıya çıkarılmıştır.

*“Üst düzey yöneticiliklere baktığımız zaman kadın sayısının oranının çok çok düşük olduğunu görebiliriz. Yani üst yöneticiler bilgiye değil daha çok cinsiyete bakıyorlar. Kadın yöneticilere güven duyulmuyor (M6).*

*“Okula dışarıdan herhangi bir kişi geldiğinde ilk söyledikleri “Müdür bey ile görüşmek istiyorum.” cümlesi oluyor. Siz her ne kadar yardımcı olabileceğinizi söyleseniz de müdür beyi görmeden gitmek istemiyorlar. Kafalarında müdürlerin yalnız erkek olabileceği, sorunları sadece onların çözebileceği inancını taşıyorlar” (M8)*

*“Görmezden gelme, çok fazla yetki ve sorumluluk vermeme, aldığı kararları sorgulama” Sen kadınsın” tutum ve davranışını hissettirme, üst kademe ve terfilerde engel olma, sosyal ortamlarda yalnız kalma gibi nedenlerle karşılaşabilir” (M13)*

5. Kadınların yönetim kademelerine getirilmesi ve yükselmelerinde üst yönetimin tutumları

Kadınların yönetim kademelerine getirilmesi ve yükselmelerinde üst yönetimin tutumlarına ilişkin görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Kadınların yönetim kademelerine getirilmesi ve yükselmelerinde üst yönetimin tutumları

<b>Kavramlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Kadın Yöneticiler</b>
Erkekler arasında ahbap çavuş ilişkisi var	2	15	M2, M3
Olumlu yönde etkisi vardır	1	8	M5
Mülakat yöntemi kadın yönetici seçimini olumsuz etkiliyor	4	31	M6, M7, M11, M12
Pozitif ayrımcılık adı altında kadın yöneticiler pasifleştiriyorlar	3	23	M8, M10, M13
Erkek egemen yönetim, “okulu temiz tut her işe karışma anlayışı”	3	23	M1, M4, M9

Tablo 5’te kadın yöneticilerin görüşlerine bakıldığında, kadınların yöneticilik görevine getirilmesi ve yükselmelerine ilişkin olumsuz tutumların başında, *mülakatın kadın yönetici seçimini olumsuz etkilediği* belirtilmektedir. Bundan başka *pozitif ayrımcılık adı altında kadın yöneticiler pasifleştiriyorlar* ve *erkek egemen yönetim ve okulu temiz tut, her işe karışma anlayışı var* olduğu belirtilmektedir. İki kadın yönetici *erkekler arasında ahbap çavuş ilişkisi var* olduğundan bahsederken bir yönetici ise diğer yöneticilerin aksine *olumlu etkisi olduğunu* belirtmiştir. Kadın yöneticiler çoğunlukla mülakatlarda erkeklerin tercih

## Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

edildiğini, kadın yöneticilerin pasif konuma getirilmeye çalışıldığını, kadın yöneticilerin her işe karışmamaları gerektiğini ve erkekler arasında kadınlara göre daha sıkı ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Bir kadın yönetici ise üst yönetimin, kadınları bu tür görevlere getirilmeleri ve yükselmelerinde olumlu bir etkisinin olduğundan bahsetmiştir.

Bu görüşleri destekleyen bazı kadın yöneticilerin görüşleri aşağıya çıkarılmıştır.

*“Bence olumludur Kadınlar titizdir, dikkatlidir detaya ağırlık verir. Bir çok olay ve duruma karşı titiz ve özenle yaklaşır, hırslıdır, duyguludur, neşelidir, ortamlarda halden anlayan ve empati kurabilendir” (M5)*

*“Yazılı sınavla atama yapıldığı takdirde kadınlar ve erkeklerin eşit şartlarda yarıştıklarını düşünüyorum. Ancak ülkemizde eğitim örgütünün yapısını yavaş yavaş sözlü mülakat sınavları şekillendirmektedir. Yazlı sınavlar kaldırılmakta, bunun yerine mülakat sınavları gelmektedir. Bu durumda insanların kanaatine bıraktığınızda yönetim kademelerine yükselmede erkeklerin daha şanslı olacaklarına inanıyorum” (M6).*

*“Evde ocukların bakımı, eğitimi, terbiyesi genelde anneye, yani biz kadınlara bırakılırken okulda ise erkekler “bu işi biz daha iyi yaparız” diye yöneticilik kadrolarının büyük bir kısmını ele geçirmişlerdir” (M10).*

*“Kadını eğiten toplumu eğitir, erkeği eğiten bireyi eğitir” M. Kemal ATATÜRK. Kadın ve erkek toplumunda, iş yaşamında, özel yaşamda birbirlerini bütünleyen iki unsurdur. Olumsuz yanları yoktur. Ancak ülkemizde Erkek egemen yönetim ve okulu temiz tut her işe karışma anlayışı var M12)*

## TARTIşMA

Bu çalışmada eğitim çalışanı kadınların, yönetici olmalarının önündeki Cam Tavan Sendromuna yönelik görüşleri incelenmiştir. Kadın okul yöneticilerinin görüşlerine göre beş tema oluşturulmuştur. İki temel engel olduğu belirlenmiştir. Bunlardan ilki kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik görüşleridir. Kadın yöneticilerin erkeklerden farklı olarak karşılaştığı sorunları ikinci temayı oluşturmaktadır. Yöneticilik görevine getirilmede üst yönetimin cinsiyet ayrımcılığı yapması, kadın yöneticilerin görevlerini sürdürürken karşılaştıkları tutumlar ile kadınların yükselmesinde üst yönetimin tutumları diğer temaları oluşturmaktadır.

Kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik görüşleri değerlendirildiğinde, bu sendromu *kadınların maruz kaldığı bir durum, erkek egemen kültür, erkek bilinçaltı, öğrenilmiş çaresizlik* gibi kelimelerle anlatmaya çalışmışlardır. Bir bakıma Türkiye’de kadınların Cam Tavan engeliyle karşılaştıklarını, bunun erkek egemen bir kültürün ürünü olduğunu ve erkeklerin bilinçaltında var olan bir duygu olduğunu ve bilinmesine rağmen müdahale edilemeyen çaresiz bir durum olarak değerlendirmektedirler. Literatürde benzer çalışmalara rastlanmaktadır. Hoşgör, Hoşgör ve Memiş, (2016) cam tavan sendromunu kadınlara özgü kariyer engelleri olarak tanımlamaktadırlar. Powell ve Butterfield, (1994) bu sendromu liyakat ve başarıya bakılmaksızın ilerleme önünde

engeller olarak tanımlamaktadırlar. Aytaç, (1997) cam tavan engelini, rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinden görev alamama olarak tanımlamaktadır.

Kadın yöneticilerin erkeklerden farklı olarak karşılaştığı sorunlara yönelik görüşlerine bakıldığında, kadın yöneticiler *fikirlerinin dikkate alınmadığını, daha duygusal oldukları için personel ilişkilerinde kullanıldıklarını, temsilde önceliğin erkeklerde olduğunu, kadınların güçsüz olarak algılandığını ve velilerin kadın yöneticilerin gözünü korkutmaya çalıştığı* ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin fikirlerine başvurulmaması onların karar sürecine katılmadıklarını göstermektedir. Ancak kadınların duygusal yönlerinden yararlanılmaya çalışıldığı ve insan ilişkileri gibi nezaket gerektiren konularda kadın yöneticilerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Burada birbirine zıt iki durum ortaya çıkmaktadır. Erkekler kadın yöneticilerin insan ilişkileri konusunda daha nezaketli olduklarını kabul etmekle birlikte kadınlar güçsüz olarak algılanmaktadırlar. Örgüt yönetiminde fiziksel güçten çok örgütsel güçlülüğün önemi göz ardı edilmektedir. Erkek yöneticiler, insanların yoğun olarak katıldığı tören, kutlama vb gibi okulun temsil edildiği durumlarda daha çok kendileri ön plana çıkmaktadırlar. Türkiye’de, erkek egemen bir toplum görünümüyle ilgili bir bulgu ise velilerin kadın yöneticileri ciddiye almaması ve ısrarla erkek yöneticiyle görüşmeyi istemeleridir. Böyle bir davranış, Türkiye’de bazı işlerin erkek yöneticilerle daha kolay halledeceğine ilişkin bir inancın yansıması olarak görülebilir. Literatürde benzer bulgulara rastlanmaktadır. Günsel, Köroğlu, ve Demirci, (2015), kadınların duygusal derinliğe sahip olduğu için öğrenci ve velilerle daha kolay iletişim kurabildiklerini belirtmektedir. Kılıç ve Çakıcı’nın, (2016) çalışmalarında, MEB’in daha fazla eril kültür yapısına sahip olduğu, yani erkek egemen bir kültür yapısına sahip olduğu dile getirilmektedir. Taşkın ve Çetin, (2012) araştırmalarında, üst yöneticilerin, kadınların başarısız olmalarına ilişkin bir inanca sahip olduklarını ileri sürmektedirler, Akın ve Demirel, (2003) erkek egemenliğinin baskın olduğu toplumlarda kadınların yönetici olmalarında sorunlarla karşılaşacağı belirtilmektedir.

Yöneticilik görevine getirilmeye üst yönetimce cinsiyet ayrımcılığı yapıldığına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, *kadınlar zayıf ve duygusal olduğu, eş ve çocuk sorumluluğu nedeniyle işi aksatır, fazla yetkiye gerek yok anlayışı, karar-kurul ve komisyonlarda erkek yöneticilerin tercih edildiği* görüşleri öne çıkmaktadır. Erkek yöneticilere göre, kadınlar zayıf ve duygusal bir kişilik yapısına sahip olduklarından yönetimde etkili olmayacağı düşüncesi hâkimdir. Bir bakıma kadınların her söyleneni yapacağı bazen mevzuatın dışına bile çıkabilecekleri zannedilmektedir. Kadınların eş ve çocukların sorumluluğunu taşımasından ötürü işlerini aksatacağı kaygısı bulunmaktadır. Kadınlara fazla yetki verilmesi yerine onların bir işe ellerinin değmesi yeterli sayılmaktadır. Yani işin yetkisinin erkeklerde, sorumluluğun kadınlarda olması gibi bir durumdan bahsedilmektedir. Bu görüşü destekleyen bir önemli görüş, kadınların görsellik gerektiren işlerde kullanılması ancak komisyonlarda görüşlerinin alınmasına gerek duyulmaması halidir. Literatüre bakıldığında benzer bulgulara rastlanmaktadır.



## Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

Mizrahi ve Aracı (2010) araştırmalarında, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı önyargıların cam tavan engeli oluşturduğunu doğrulamaktadırlar. Farklı araştırmalarda, çalışan kadınların, kariyer ile ocuk arasında bir tercih yapmak zorunda kaldıkları ve bu durumun kadınların ilerlemesinde bir engel oluşturduğu dile getirilmektedir (Liff ve Ward, 2001; Erdirençelebi ve Karakuş, 2018). Kadınların oklu rolleri oynarken bu tür engellerle karşılaşmaları bulgularıyla ilgili çalışmalarda dile getirilmektedir (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008; Yelkikalan, 2006). Ayrıca kurumlarda üst yöneticilerin, kadın çalışanların başarısız olacaklarına ilişkin inanç taşıdığı ve buna benzer politikalar olduğu çalışmalarda yer almaktadır (Taşkın ve etin, 2012).

Kadın yöneticilerin görevlerini yaparken ne tür durumlar ile karşılaştıklarına ilişkin görüşlerine bakıldığında, *ciddiye alınmadıkları*, okula gelen kişilerin ilk cümlelerinin *müdür Beyle görüşecektim* cümlesi olduğu, *bilgiye değil cinsiyete bakıldığı*, *güven duyulmadığı*, kendilerine *müdür bey* ve *kız müdür ifadelerinin kullanıldığı* dile getirilmektedir. Kadın yöneticilerin başkaları tarafından ciddiye alınmaması ve okula gelen birisinin görüşmek için erkek bir yönetici araması, Türkiye’de yöneticilik işinin daha çok erkek işi olarak görüldüğünün bir kanıtıdır. Bunun temelinde erkek egemenliğinin yattığı söylenebilir. Kadın yöneticilerin bilgisinden çok onların cinsiyetine bakılması ve kendilerine güven duyulmaması da yine toplumsal bir durum olarak görüldüğu gibi örgüt kültürü ile de ilişkilidir. Böyle bir durumun kurum içinde olması örgütsel faktörlere işaret etmektedir. Kadın yöneticilere kız müdür veya onların kim olduğuna bakmadan müdür bey gibi ifadelerin kullanılması, kişilerin karşılarında daha çok bir erkek müdür görme isteğiyle ilişkidir. İlgili literatürde bu görüşleri destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Bir araştırmada, örgüt kültürü, politikaları ve informal iletişim ağlarını kullanılması konusunda kadınların erkeklerden daha fazla cam tavan engelini yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2013). Toplumda, kadına ve erkeğe atfedilen cinsiyet rollerini kadının kolaylıkla aşamadığı ve kadını ikileme düşürdüğu belirtilmektedir (şener, Karabay ve Tezergil (2018). Kadının ailenin koruyucu öznesi olarak görülmeye, onun erkek tarafından nesneleştirilmesine, kontrol edilmesine yol açmaktadır (Bilgin, 2016). Kadınların lider olamayacağına ilişkin inanç ve cinsiyet rolü sosyalleşmeleri ve erkeksi özelliklere sahip olmadıkları algısının Cam Tavam engeli oluşturduğu bulguları da çalışmanın bulgularıyla tutarlık göstermektedir.

Kadınların yönetim kademelerine getirilmesi ve yükselmelerinde üst yönetimin tutumlarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, kadın yöneticiler bu tür görevlere gelmede *mülakatın kadın yönetici seçimini olumsuz etkilediğini*, *pozitif ayrımcılık adı altında kadın yöneticilerin pasifleştirildiğini* ve *erkek egemen yönetim anlayışının hâkim olduğunu*, kadın yöneticilere karşı *okulu temiz tut her işe karışma anlayışının sürdürüldüğünü* dile getirmişlerdir. Bazı kadın yöneticiler erkekler arasında *ahbap avuş ilişkisi olduğunu* belirtmişlerdir. Bir yönetici ise olumlu *bir tutum* olduğundan bahsetmiştir. Kadın yöneticilerin iş başına getirilmelerinde mülakatın olumsuz bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Knutson ve Schmidgall’ın (1999) alışmasında, işe giriş ve yükselmelerde kadınlara eşit

fırsatların sağlanması dile getirilmektedir. Toplumda, kadınların yöneticilik gibi işlerde başarılı olamayacağına dair kalıplaşmış düşüncelerin hâkim olması bu tür etkenler arasında sayılmaktadır (Breger, 1992). Bir araştırmada, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde adaletli bir sistemin olmaması, değerlendirmelerin objektif yapılmaması, üst yönetimin kadına karşı olumsuz bakış açısı ve kayırmacılık kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır (Yılmaz, 2019). Öztürk (2011) ve Doğan'ın (2014) araştırmalarında, kadınların mentör eksikliği yaşadıkları ve örnek alacak kadın yönetici sayısının az olduğu dile getirilmektedir. Örgütlerde üst kadın yöneticilerin azlığı mentörlük yapmayı sınırlamakta ve kadınsı değerler ve yaklaşımlar göz ardı edilmektedir (Liff ve Ward, 2001).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılanların görüşlerine göre, bireysel, örgütsel ve toplumsal bir takım nedenler kadınların işgücüne ve özellikle yönetim kademelerine gelmelerine önemli bir engel olmaya devam etmektedir. Kadın yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak bir takım sonuçlara ulaşmak mümkündür. Kadın yöneticiler cam tavan sendromunu kadınların maruz kaldığı, erkek egemen kültürün olduğu toplumlarda bilinçaltına yerleşmiş bir takım duygulardan kaynaklanan öğrenilmiş bir çaresizlik durumu olarak tanımlamaktadırlar.

Kadın yöneticiler, erkeklerden farklı olarak firiklerinin alınmaması, kadınların güçsüz algılanması velilerin daha çok erkek muhatap araması gibi bir takım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu olumsuz tutumlara karşın okul idaresi kadınların duygusal yönünden faydalanmaktadırlar.

Yöneticilik görevlerini getirilme ve yükselmelerde üst yönetimin tutumları olumsuz olup, kadınlar zayıf ve duygusal olarak görülmekte, ev ve çocukların sorumluluğu taşıdıkları için işlerini aksatacağı korkusu hâkimdir. Bu bakımdan onlara fazla yetki verilmemesi ve karar sürecine katılmaları yararlı görülmektedir.

Kadın yöneticilerin görevlerini yaparken erkeklerden farklı olarak bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan bazıları, ciddiye alınmama, bilgilerine güvenilmemesidir. Okula gelenler daha çok bir erkek yönetici ile karşılaşmak istemekte ve kendilerini pek muhatap olarak görmemektedirler.

Kadınların yönetim kademelerine gelmesi ve yükselmelerinde üst yönetimin olumsuz bir tutum içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna mülakatın önemli bir etkisi bulunmaktadır. Okulda pozitif ayrımcılık yapılmakta ve kadın yöneticiler pasif konuma getirilmektedir. Kısaca erkek yönetim anlayışı hâkimdir.

Bu sonuçlara dayalı olarak yönetici seçimlerinin objektif ölçütlere dayalı olarak yapılması, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin değişmesi için kurumlarda eğitim verilmesi, kadın yönetici sayısının artırılması için kurumlarda düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

AKIN, A. ve Demirel, S. (2003). Toplumsal cinsiyet kavramı ve sağlığa etkileri, *Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi*, 25, 83-88.

## Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...

- AKTAŐ, A., Algür, S., Cengiz, F. (2009). *Turizm sektöründeki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu açısından değerlendirilmesi: Antalya’da bulunan konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma*. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (270-276). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.
- ANFARA, V. A., Jr., & Mertz, N. T. (2006). Introduction. In V. A. Anfara, Jr. & N. T. Mertz (Eds.), *Theoretical frameworks in qualitative research* (pp.13-32). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- ARIKAN, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- AYTAÇ, S. (1997). *alışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*, (1.Baskı) İstanbul : Epsilon Yayıncılık.
- AYTAÇ, S. (2001). *Çift kariyerli eşler ve çalışma yaşamındaki yeri*, Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.
- BİLGİN, R. (2016). Geleneksel ve modern toplumda kadın bedeni ve cinselliği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 219-243,
- BREGER M. J. (1992) The department of labor’s glass ceiling initiative: a new approach to an old problem. *Labor Law Journal* 43 (7), 421.
- BRIDGE, B. (2003). *Eğitim yönetiminde kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ő., Kılıç akmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ő., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- CRESWELL, J. W. (2014). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3. Baskı). Pearson Prentice Hall.
- DİNÇER, ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Alfa Yayınları: İstanbul.
- DOĞAN, İ. (2014). *Kadın alışanlarda cam tavan sendromuna ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DREHER F., G. (200). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5): 541-562.
- DURMUŞ, A., E. (2001), Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Antalya
- ERDİRENÇELEBİ, M, ve Karakuş, G. (2018). Kadın alışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 95-119, DOI: 10.20491/isarder.2018.465.
- FRAENKEL, J. R., Wallen , N. E., Hyun , H. E. (2012). *How to design and evaluate research in education* McGraw Hill : New York.

- GAY, L. R., Mills, G. E., and Airasian, P. W. (2012). *Educational research: competencies for analysis and applications*. Pearson Education, Inc.
- GÜNSEL, A., Köroğlu, S. ve Demirci, L. (2015). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1, 74-113.
- HOŞGÖR, H., Hoşgör, D. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: Sağlık çalışanları örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 345-362.
- İRAZ, R. (2009). Çalışma yaşamında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarının karşılaştırılması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- LİFF, S. and Ward, K., (2001). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions, *Gender, Work and Organization*, 8 (1), 19-36.
- LOCKWOOD, N. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives. *Human Resources Magazine*, 49(6), 1-11.
- MORRISON, A. M., White, R.P. and Velsor, E.V. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* MA: Addison-Wesley.
- ÖZTÜRK, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- POWELL, G. N. ve Butterfield, D. A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management, *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- SARVAN, F., Yapıcı, N., Anafarta, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(15), 111-137.
- SOYSAL, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 84-114.
- ŞİMŞEK H. ve Yıldırım A. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TAŞKIN, E., Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavan aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- TÜRKKAHRAMAN, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- UTMA, S . (2019). Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11 (1), 44-58.
- YELKIRAN, N. (2006). Başarılı girişimcilikte cinsiyetin rolü: kadın ve girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 45-54.

## **Eğitim alışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan...**

YILDIRIM , A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin

YILMAZ, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları İstanbul ili örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.