

## EĞİTİM KURUMLARINDAKİ KADINLARIN İDARİ POZİSYONLARDA BAŞARISIZLIK ALGISINI YARATAN ENGELLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Sıdıka Ece YILMAZ<sup>1</sup>

### ÖZ

Günümüzde cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan problemini aşmaya yönelik çeşitli ilerlemeler sağlanmasına rağmen pratikte bu problemlerin yüksek oranlarda devam ettikleri görülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı gerek özel sektörde gerek kamu kurumlarında ortaya çıkabilmektedir. Kadınların erkeklere göre çok düşük oranlarda idarecilik pozisyonlarına geldiği görülen eğitim kurumları bu tür problemlerin sıkça karşılaşıldığı alanlardan bir tanesi olarak kabul görmektedir. Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin idarecilik pozisyonuna erişimi ve idarecilik konusunda başarısız görülme algısını yaratan nedenlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi yapılmış, sıklık ve kategori analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda bir sosyal medya ağında yer alan 399 yorum sıklık durumlarına göre kategoriye ayrılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kadınların “egolu olmaları, duygularıyla hareket etmeleri, duygusal, kaprisli, kompleksli, kibar, yumuşak, düşünceli olmaları” vb. nedenlerden dolayı idarecilik yapmada başarısız algılandıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın İdareciler, Kadın Yöneticiler, Cinsiyet Ayrımcılığı, Cam Tavan Problemi

## A QUALITATIVE RESEARCH ON THE ARTIFICIAL OBSTACLES CREATES FAILURE PERCEPTION AT MANAGEMENT POSITIONS OF WOMEN IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Today, although various advances have been made to overcome the problem of gender discrimination and glass ceiling, it is seen that these problems persist in high rates in practice. Gender discrimination might occur both in the private sector and in public institutions. Educational institutions where women are seen to be in administrative positions at very low rates compared to men, are considered as one of the areas where such problems are frequently encountered. In this study, it is aimed to reveal the artificial barriers that create the perception of women teachers' access to the management position and the perception of being unsuccessful in the management. Content analysis that is a qualitative research method was used as a method, frequency and category analysis techniques were applied in order for analysis. In accordance with, 399 comments in a social media network were categorized in terms of their frequency. According to the results of the analysis, it was observed that women were detected unsuccessfully due to the reasons such as “being egoist, acting with emotions, being emotional, capricious, complex, polite, soft and thoughtful etc.”.

**Keywords:** Women Administrators, Women Managers, Gender Discrimination, Glass Ceiling Problem

### Giriş

Geleneksel olarak araştırmacılar, kadın ve erkeklerin farklı liderlik tarzlarına sahip olduğu iddiasına karşı çıkmaktadırlar. Eagly (2007, s. 4), kadınların ve erkeklerin benzer liderlik türlerini talep ettiğini belirtmektedir. Diğer taraftan bu konuda farklı görüşler de

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Rektörlük, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi, [eyilmaz@atu.edu.tr](mailto:eyilmaz@atu.edu.tr), ORCID:0000-0002-0375-3505.

Received/Geliş: 16/09/2019 Accepted/Kabul: 09/10/2020, Research Article/Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Yılmaz, S. E. (2020), “Eğitim Kurumlarındaki Kadınların İdari Pozisyonlarda Başarısızlık Algısını Yaratan Engeller Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 29, sayı 3, s 310-333.

mevcuttur. Kadın ve erkek yöneticileri karşılaştıran bir araştırmaya rehberlik eden, Fortune Dergisi'nde 1990 yılında çıkan bir makalede, Jaclyn Fiermani, "*Kadınlar farklı mı yönetiyor?*", şeklinde bir soru ortaya atmıştır. Bu soruya Fiermani'nin (1990, s. 115) kendi yanıtı "*Evet. . . ve doksanlı yıllarda şirketleri yöneten erkeklerden çok daha uygunlar*" şeklinde olmuştur. Kadınlar, dâhil olmayı vurgulayan etkileşimli bir liderlik tarzı sergilemektedir. Spesifik olarak, kadınların diğerlerinden girdi talep ederek katılımı teşvik ettiği, astları ile açık iletişim kanallarını koruyarak güç ve bilgiyi paylaştığı, astlarının öz-değer duygusunu desteklediği söylenmektedir (Dezsö ve Ross, 2012, s. 1075). Bu görüşe göre kadınların yönetim konusunda erkeklerden farklı bakış açılarına ve yöntemlere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu farklılığın erkeklerle göre avantajlı olduğu savunulmaktadır. Kadın yöneticiye sahip örgütlerin daha iyi performansla sahip olabileceği ifade edilmektedir. Kadın yöneticisi olan örgütlerin öz kaynak kârlılığı, gelir artışı oranlarının daha yüksek olduğu ve daha az borçlanmanın yanı sıra daha yüksek değerlere sahip olmayı sağladığı belirtilmektedir. Kadınların kurumsal örgütlerde varlığının çatışma düzeyini azalttığı ve örgütün etkinliğini artırdığı öne sürülmektedir (Curtis, Schmid ve Struber, 2012, s. 14). Liderlik türlerine bakıldığında ise dönüşümcü liderliğin sağladığı olumlu sonuçlar vurgulanarak kadınların lider olarak erkeklerle göre daha dönüşümcü olduğu belirtilmektedir. Örneğin, yapılan bir meta analiz çalışmasında, kadınların erkeklerle göre daha dönüşümcü oldukları ortaya konulmuştur (Eagly, 2007, s. 4).

Literatürde kadınların yönetici olmasının örgütlere avantajlı durumlar sağladığı belirtilmesine rağmen, kadın yönetici sayılarında bir çarpıklık bulunmaktadır. Üst yönetim kademelerinde kadınlara düşük oranda yer verilmektedir (Adler, 1993; Ryan ve Haslam, 2007; Torchia, Calabrò ve Huse, 2011; Dezsö ve Ross, 2012). Kadınların üst yönetim kademelerinde temsilinin düşük oranlarda yer alması ve bunun nedenleri birçok gazete, dergi ve makalenin konusu olmuştur. 2011 yılında şirketlerin cinsiyet dengesini iyileştirmek için neler yapabileceğini araştırmak üzere Bain & Company ve Chief Executive Women (CEW) birlikte çalışmışlardır. Oluşturmuş oldukları anket ile kadınların üst düzeylerde temsil edilmesinin nedenlerini derinlemesine araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kadınların liderlik pozisyonuna ulaşmasını engelleyen üç faktör belirlemişlerdir. Bu faktörlerden birincisi, rekabet hâlindeki iş-yaşam önceliklerine ilişkin zorluklar ve kadın tarzının erkeklerinkinden farklı olması ve değerli olmadığı gerçeği hakkındaki algı olarak belirtilmektedir. İkinci faktör, kadın ve erkeklerin her ikisinin de farklı tarzları olduğunu kabul etmesine rağmen, çoğu erkeğin kadının terfi edebilirliğinin önündeki engelleri bilinçli bir şekilde tanımaması olarak ifade edilmektedir. Üçüncü faktör, kadınların tarzıyla ilgili temel görüşlerin, kadınların liderlik etme yeteneklerine ilişkin algıları etkilediği yönünde tanımlanmıştır (Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell ve Knox, 2011). 2013 yılında Forbes'te yer alan bir makalede ihtiyaç duyulmasına rağmen kadınların Amerika'da neden yönetici olamadığı incelenmiştir. Erkekler ve kadınlar arasındaki farkların tam olarak anlaşılması veya bu duruma değer verilmemesi, kadınların tam anlamıyla kendilerini işe vermesi önemli bir gereklilik iken birçok kurumsal çevrede bunun mümkün olmaması, yaşam, aile ve iş önceliklerinin çatışma içerisinde olması, aşırı iş taleplerinin kadınları yönetim pozisyonunun dışında bırakması, kadınların ötekileştirilmesi, kadınların kişisel sorumluluğunu genişletmesinin gerekmesi kadınların yönetici olamamasının altı temel sebebi olarak tanımlanmıştır (Caprino, 2013). Experteer dergisininin 2017 yılında yapmış olduğu çalışmada Avrupa

Birliğine üye ülkelerin en büyük halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu üyelerinin sadece % 25,3'ünün kadınlardan oluştuğu ve büyük şirketlerde 10 şirketten 1'inden azının kadın bir yöneticisi veya CEO'su olduğu belirtilmektedir. Bu durumun nedenleri olarak cinsiyet baskınlıklarının kadınların liderliğine karşı direnişe yol açması, kadınların uygun liderlik biçimini benimsememesi, kadınların aile yaşantısının talepleri, kadınların sosyal sermaye yaratmada zorluk çekmesi, mentör eksikliği yaşamaları gibi nedenler sunulmaktadır (Experteer Magazine, 2017). Güncel olarak 2020 yılı şubat ayında Wall Street gazetesinde yayımlanan bir habere göre kadınlar bugün ülkenin en büyük 3000 şirketinden 167'sini yönetmektedir. Bu oran on yıl önceki orandan iki kat fazla olmasına rağmen, totalde % 6'nın altında kalmaktadır. Kadınların üst yönetimde sıklıkla görülmemesinin sebebi olarak kariyer başlangıçlarındaki seçimler, iş hayatı kısıtlamaları, yönetimdeki kadınlarla ilgili yerleşik tutumlar ve liderlik özellikleri gibi nedenler belirtilmektedir (Fuhrmans, 2020). Kadınların üst yönetimde düşük oranda yer almasının yanı sıra, mevcut kadın yöneticilerin de yüksek oranda işten ayrıldıkları göze çarpmaktadır. Network of Executive Women şirketinin 2017 yılında yapmış olduğu bir araştırmada kadın yöneticilerin erkeklere oranla iki kat daha fazla işinden ayrıldığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun sebebi olarak sayılarının az olması nedeniyle kadınların soyutlanma problemi yaşaması, çalışma programında esneklik problemleri, kadınların rol model olarak alabilecekleri çok fazla kişinin yer almaması gösterilmiştir (Network of Executive Women, 2017).

Kadın yönetici sayılarında çarpıklık bulunması başka bir pencereden cinsiyet ayrımcılığı problemini gündeme getirmektedir. Kadınları ve erkekleri üst kademede eşit olarak görmek, erkek ve kadın liderler geliştirmek için aynı yöntemleri kullanmak, kadınlar ve erkekler arasında var olan meşru farklılıkları görmezden gelme anlamına gelmektedir. Bu durum, kadınların ve erkeklerin benzer fırsat ve deneyimlere sahip olduğu düşüncesini ortaya koymaktadır (Budworth ve Mann, 2010, s. 179). Cinsiyet ayrımcılığı, günümüz iş dünyasında kadınların karşısına çıkan önemli bir engeldir. Günümüzde cinsiyet ayrımcılığının orta ve yüksek gelirli ülkelerde eskiye oranla azaldığı ifade edilse de düşük gelirli ülkelerde hâlâ var olduğu görülmektedir (Pande ve Ford, 2012, s. 1-2). Kadınlar bugün çalışma alanında eskiye göre daha çok yer almaktadır. Bu durum, çalışan kadınlara karşı toplumun tutumunu ve bakış açısını etkilemiştir. Ancak, çalışan kadınlar hakkındaki tutumların değişmesi, kadınların lider olması hakkındaki tutumları değiştirmemektedir. Toplumda liderliğin erkeksi bir faaliyet olarak görüldüğü bir sosyal norm mevcuttur. Örneğin, insanlık tarihi boyunca cinsiyete göre iş bölümü algısı hâkim olmuştur. Toplumumuzda, cinsiyete göre iş bölümünün hiyerarşik olduğu, yönetici pozisyonlarında erkeklerin yer aldığı, kadınların daha alt kademelerde bulunduğu, kadınlar için düşük ücret ve daha sınırlı kariyer imkânları olduğu belirtilmektedir (Datta ve Bhardwaj, 2015, s. 199).

Öğretmenlik kadınların yoğun olarak yer aldığı mesleklerden bir tanesidir. Okullarda kadroların büyük oranda kadınlardan oluşmasına rağmen, çok küçük bir oranda kadınlar idarecilik görevi sürdürmektedir (Altınışik, 1995; Shum ve Cheng, 1997; Çelikten, 2004). Bu durum, kadınların yönetimde görev almalarını engelleyen nedenlerin olduğuna dikkat çekmektedir. Kadınların üst yönetim kademelerinde temsilinin düşük bir oranda olması kadının eş ve annelik durumu, ev sorumlulukları, iş koşulları için yeterli zamana sahip olmaması gibi nedenlere dayandırılmaktadır (Ergün, 1996, s. 24). Literatürde bahsedilen bu nedenler kişilerin algıları sonucu ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak kişilerin

subjektif düşüncelerinin genel toplumsal anlayışı oluşturduğu ve bu durumun üzerine geçilemediği görülmektedir (Can, 2010, s. 39). Bu nedenle, kişilere ait görüşlerin incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Mevcut çalışma, eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin sayılarını, kadın yöneticilere karşı tutumları, öğretmenlerin idarecilik pozisyonuna erişimi ve idarecilik konusunda başarısız görülme algısını yaratan nedenlerin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Türkiye’de eğitim kurumlarında çalışan kadın idarecilerin mevcut durumunun ortaya konmasının ve kadın yöneticilere olan tutumların ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1. Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Azınlık Olma Nedenleri**

Literatürde kadınların yönetici pozisyonlarında yer almama nedenlerini ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar kendilerine özgü farklı nedenler sunmaktadır (Wright, Baxter ve Birkelund, 1995; Kanter, 1977; Eagly, 2007).

Kadınların üst kademelerde az sayıda yer almaları veya üst kademelerde yeterli faaliyet gösterememelerinin başlıca nedenleri kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak sınıflandırılabilir. Kişisel nedenler; kadınların aile ve ev sorumlulukları (Wright, Baxter ve Birkelund, 1995), kişisel ön yargılar (Karaca, 2007) ve tokenizm durumu (Kanter, 1977) olarak adlandırılabilir. Örgütsel nedenler; örgüt kültürü (Eagly, 2007), örgüt politikaları (Powell ve Butterfield, 1994; Still, 1997; Ryan ve Haslam, 2005) ve iletişim ağı problemi olarak adlandırılabilir. Toplumsal nedenler ise cinsiyet kalıp yargıları (Eagly ve Carli, 2003), cinsiyet ayrımcılığı (Metz ve Tharenou, 2001) ve ataerkil yapı (Arat, 1996) olarak kategorize edilebilir. Bu kavramlara aşağıda kısaca değinilmektedir.

#### **1.1. Kişisel Nedenler**

Kadınların kişisel tercih ve algıları üst yönetim kademelerine erişimde engel yaratabilmektedir. Genel olarak, cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirme, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememe durumu, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği veya inancı olmama durumu, sistemi destekleme zorunluluğu hissetme, kariyerde yükselmeyi tercih etmeme, kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almama bu nedenler arasında gösterilmektedir (Karaca, 2007).

Toplumda, aile yaşamındaki sorumlulukların önemli bir kısmının kadınlar tarafından yerine getirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Çalışan kadınların çoğunun anne rolü bulunmaktadır. Anneler için ideal çalışan olmak zordur. Çünkü hamilelik, doğum izni ve çocuk bakımı talepleri kaçınılmaz olarak kadınların işten ayrı kalmalarına neden olabilmektedir (Porter, 2006, s. 56). Kadınların bu talepleri kariyerlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Annelik ve çocuk bakıcılığı, hasta aile üyelerine bakım gibi izinlerin kadınları erkek meslektaşlarına kıyasla güvenilmez ve maliyetli kıldığı belirtilmektedir (Tan, 2008, s. 550). Valcour ve Ladge (2008), kadınların kariyerlerinin çocuk doğurma, aileyi büyütme ve erkeğin kariyerinin önceliklendirilmesi gibi aile faktörleri nedeniyle yarı zamanlı çalışma ve yer değiştirme gibi sapmalarla sınırlı olacağını belirtmektedir. Bu durumun, kadınların kariyerlerine zaman ayırmalarını ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını engelleyebileceğini göstermektedir. Hoobler, Hu ve Wilson (2010, s. 481) iş ve aile yaşamları arasında çatışma yaşayanların olumsuz kariyer etkilerine sahip olacağını; ayrıca kadınların yönetici pozisyonunun katı talepleriyle iş ve aile yaşamını dengeleyemediğine inandıkları için yönetici olmamayı tercih ettiğini belirtmektedir.

Kadınların, erkeklerle benzer iş durumlarında ve benzer kişisel özelliklere sahip olmalarına rağmen aile sorumlulukları nedeniyle yönetici pozisyonlarına terfi etmek istemedikleri belirtilmektedir (Wright, Baxter ve Birkelund, 1995, s. 411).

Toplumun bakış açısı nedeniyle bazı kadınlar yöneticilik statüsünü kendilerine uygun görmemektedir. Kadınlar üst yönetim kademelerine geldiklerinde “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini ve toplum tarafından “erkek gibi kadın” olarak algılanacaklarını düşünebilmektedir. Buna ek olarak, üstün bir başarı gösteren kadının başarısının arkasında yatan nedenlere ilişkin olumsuz algılamaların ortaya çıkacağı düşünülmekte ve bu nedenle kadınlar üst yönetimde yer alma başarısından kaçınılabilmektedirler (Karaca, 2007, s. 56).

Kadınların yönetim seviyelerinde çok fazla yer alamaması “Tokenizm Teorisi” ile açıklanabilir. Tokenizm, “bir grupta yer alan kişi sayısının çarpık olduğu zaman ortaya çıkan süreç” olarak görülmektedir (Kanter, 1977). Kadınların çalışma alanında ortaya çıkan eşitlik konusundaki olumsuz deneyimleri, erkeklerin hâkim olduğu bir çalışma ortamıyla ilişkilendirilebilir (Zimmer, 1988, s. 64). Azınlık durumunda bulunan kadınlar “Tokenler” olarak adlandırılmaktadır. Sayılarının az olmasından dolayı dikkat çeken kadınlardan ek performans beklenebilmektedir (Torchia vd., 2011, s. 301). Rosabeth Moss Kanter’in yürütmüş olduğu çalışmanın Tokenizm kavramını geliştirdiği görülmektedir. Kanter (1977, s. 207), yapmış olduğu örnek olay incelemesinde, kadınların üç olumsuz süreç yaşadıklarını ortaya koymuştur. İlk olarak, kadınların daha fazla görünürlük yani daha fazla dikkat çektiklerini belirtmiştir. İkinci olarak, egemen gruba kolayca bağlanamayan veya dışlanma korkusuyla grup içi üyelerle rahat bir biçimde iletişime geçemeyen bir toplum izolasyonu duygusuna sahip olduklarını belirtmiştir. Cinsiyetin bu tür bağlamlardaki belirginliği, sınırları artırmış ve erkekler ile kadınlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmıştır; bu durum, kadınların erkek meslektaşları tarafından reddedilmelerine neden olmuştur. Yapılan diğer bir çalışmada (Yoder, Adams ve Prince, 1983), ABD’deki West Point’teki Harp Okulu’na giren ilk kadın, kendini ön planda olan, sosyal olarak soyutlanmış ve toplumsal cinsiyet baskılarına maruz kalan biri olarak tanımlamıştır. Yapılan bir başka çalışmada (Spangler, Gordon ve Pipkin, 1978), azınlık konumunda yer alan kadınların performans baskısı, sosyal soyutlanma yaşadığı ve bu durumun kadınların performansını etkilediği belirtilmiştir. Bu nedenle, bazı kadınlar ön planda yer alarak dikkat çekmek ve kendilerinden ekstra bir performans beklenilmesini istememektedirler; bu durum, kadınları idarecilik pozisyonlarından uzaklaştırabilmektedir.

## 1.2. Örgütsel Nedenler

Kadınların son yıllarda örgütlerin yönetim kademelerinde yer alma konusunda önemli ilerlemeler kaydetmesine rağmen, üst düzey yönetimde yeterince yer almadıkları görülmektedir (Powell ve Butterfield, 1994, s. 68). Kadınların üst yönetim seviyelerinde yer alıp almaması konusunda örgüt kültürünün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örneğin, hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı ve dikey iletişim biçiminin yaygın olduğu eril örgütsel kültürün, kadınların üst yönetimde temsilinde önemli bir engel olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004, s. 89). Bu nedenle, kadın liderlerin erkeklerin yoğun bir biçimde bulunduğu örgütlerde zorluklarla karşılaşması olağan bir durum olarak görülmektedir. Bu tür örgütlerde kadın liderler, çoğu zaman eril örgütsel kültürün, kendilerini rahat hissetmelerini ve otorite kazanmalarını engellediğini

dile getirmektedir. Ayrıca, kadınlar bu örgütlerde faydalı ilişkiler kurmalarının ve etkili ağlarda kabul görmelerinin zor olduğunu ifade etmektedir (Eagly, 2007, s. 6). Fassinger (2008), erkeklerin yoğun bulunduğu örgütlerde kadınların “soğuk bir işyeri iklimi” ile karşı karşıya kalabileceklerini ve kadınlara karşı haksız performans değerlendirme uygulamaları, çifte standart gibi yaklaşımların uygulanabileceğini belirtmektedir. Kadınların üst yönetimde temsilinin artması için insan odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan örgüt kültürünün benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004, s. 89).

Örgüt politikaları, kadınların kariyer gelişimini doğrudan etkileyebilmektedir. Politikalar kariyer gelişimi için fırsatlar yaratabilirken engeller de koyabilmektedir (Rose ve Larwood, 1988, s. 118). Örneğin bazı örgütlerde, kadınların nitelikleri göz ardı edildiğinden ve fırsatlarının kısıtlı olmasından dolayı kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmekte büyük zorluklar yaşamaktadır. Bu nedenle, üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın nüfusu düşük kalmaktadır (Johnson, Long ve Faught, 2014, s. 27). Örgüt içerisinde kadınlara yönelik eşit olmayan davranış ve uygulamalar ayrımcılık politikalarına işaret etmektedir. Bu tür örgüt politikaları, kadınların üst yönetime erişimini engelleyebilmektedir (Cortis ve Cassar, 2005). Bu durum, akıllara cam tavan problemini getirmektedir. Kadınların üst yönetim seviyesine yükselmesiyle ilgili bir kavram olarak öne çıkan cam tavan kavramı Morrison, White ve Ellen (1987, s. 13) tarafından “kadınların kurumlarda belirli bir seviyenin üzerine çıkmasını engelleyen şeffaf bir bariyer” olarak tanımlanmaktadır. Cam tavan etkilerinin, diğer bir deyişle cinsiyet dezavantajlarının, hiyerarşinin tepesinde düşük seviyelere göre daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Bu dezavantajların kişinin kariyerini etkileyerek bir süre sonra daha da kötüleştirdiği ifade edilmektedir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001, s. 655). Kee (2006, s. 409) ise cam tavanı, cinsiyete göre ücret dağılımından yola çıkarak “cinsiyet ücret farklarının genellikle üst pozisyonlarda yer aldığı durum” olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada (Wrigley, 2002), halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi gibi alanlarda kadınların sayılarının artırılmasının istenmesine rağmen kadınlar için cam tavan etkilerinin olduğu belirtilmektedir.

Örgüt politikalarından olan performans değerlendirme politikaları da kadınların üst yönetime erişimini etkileyebilmektedir. Eşit bir seviyede üretkenlik gösteren erkeğin başarısı beceriyle ilişkilendirilirken kadının başarısı şansla ilişkilendirilmektedir. Aynı biçimde erkeğin başarısızlığı şanssızlık olarak görülürken kadının başarısızlığı beceri eksikliği olarak görülmektedir. Bu nedenle, kadınların üst yönetime gelmesi uygun karşılanmayabilmektedir (KSSGM Yayınları, 1999, s. 15). Ayrıca, bazı örgütlerde kadın ve erkekler için farklı ücret politikaları uygulanmaktadır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre çoğu ülkede daha düşük maaş aldığı belirtilmektedir. Bu durum da kadınların üst yönetime gelmesinde engel yaratmaktadır (Ataay, 1998, s. 251).

Çalışanlara terfi imkânı sağlamayan bir örgüt politikası da kadınların üst yönetime gelmesini engelleyebilir. Örneğin bu duruma ilişkin literatürde “yapışkan zemin” kavramı yer almaktadır. Yapışkan zemin, “işe ilk girişten itibaren kariyer hareketinin bulunmaması durumu” olarak tanımlanmaktadır. Genellikle düşük ücretli mesleklerde bu durumun ortaya çıktığı ve diğer mesleklere göre daha az prestiji olan ve terfi için sınırlı fırsatlar sunan bir durum olarak görülmektedir (Still, 1997, s. 2-3). Ücret dağılımının altındaki boşluklar genişlediğinde, cam tavanın karşıt senaryosu olarak ortaya

çıkabilmektedir (Kee, 2006, s. 409). Kadınların terfi edilip bir kereye mahsus maaş artışı aldığı, ancak terfi sonrasında maaşında artış alma konusunda zorlukların meydana geldiği ifade edilmektedir (Booth, Francesconi ve Frank, 1999, s. 2). Levitan Spaid (1993)'e göre yapışkan zemin etkisi, Catherine White Berheide'in 1992'de düşük ücretli hükümet pozisyonlarındaki kadınlarla yaptığı çalışmayla ortaya çıkmıştır. Laabs 1993 yılında yapılan bir söyleşide "*çoğu kadın, cam tavanı problemleri olduğu için çok şanslı olmalı. Yapışkan zeminde pek çok kadın paslanmış durumda*" ifadesini kullanmıştır (Morgan, 2017, s. 8).

Örgüt içinde terfi etmek isteyen kadınlar için cam-tavan gibi bir engel daha bulunduğu belirtilmekte ve bu engel "cam uçurum" olarak adlandırılmaktadır. Cam uçurum "*kadınların sıklıkla güvencesiz liderlik pozisyonlarına terfi ettirildiğini*" ifade etmektedir. Bu uygulama, örgütlerin örgüt politikalarında yer alabilmektedir (Ryan ve Haslam, 2005, s. 83-87). Cam uçurum, sadece kadınlar liderlik pozisyonuna geçtikten sonra oluşmakta ve bu nedenle cam-tavan engelini aşan kadınlarla ilişkilendirilmektedir. Uçurum metaforu, belirli şekillerde, kadınların bir örgütteki en yüksek yapısal seviyelere çıktıklarında karşılaştıkları başka bir tür cam tavan olarak görülmektedir. Bununla birlikte, cam tavanı aşabilen kadınlar üst pozisyona geçtikleri zaman otoriteyi erkeklerle aynı şekilde uygulayamamaktadırlar (Sabharwal, 2013, s. 402). Bu tür pozisyonlardaki kadınların haksız eleştirilere maruz kalmaları muhtemel görülmektedir ve atanmalarından önce harekete geçen olumsuz olaylardan sorumlu tutulma tehlikesinden söz edilmektedir (Wilson-Kovacs, Ryan ve Haslam, 2006, s. 676). Bir örgütteki cam uçurumun varlığı, terfinin kadın liderler için başarısızlık riskini artırabileceğini göstermektedir. Ryan ve Haslam yapmış oldukları çalışmada (2005, s. 81) genel bir borsa düşüşü döneminde, kurullarına kadın atanan şirketlerin, önceki beş ayda, erkek atanarlara göre sürekli olarak kötü performans sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, kadınların çalışma alanında üstesinden gelmesi gereken görünmez bir engel olduğunu göstermektedir. Yapılan bir çalışmada (Haslam ve Ryan, 2008), katılımcılardan bir şirket kurulunda yönetici pozisyonu için bir aday seçmeleri istenmiştir. Farklı koşullarda, şirketin son yıllarda gösterdiği performans ya belirgin bir şekilde iyileşmiş ya da belirgin bir şekilde kötüleşmiş olarak tanımlanmıştır. Katılımcılara pozisyon için üç aday sunulmuştur; eşit derecede nitelikli bir erkek ve bir kadın aday ile iş için açıkça daha az uygun olan üçüncü bir erkek adaydan bahsedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların, şirketin performansının düzeldiğinin söylendiği durumdan daha düşük olduğunun söylendiği pozisyon için kadın adayı seçtikleri görülmüştür.

Hâlihazırda bir kadın yöneticiye sahip olan örgütler de diğer kadınların üst yönetim kademelerine erişiminde uygun olmayan örgüt politikaları izleyebilmektedir. Kadın yöneticilerin diğer kadınların üst yönetim kademelerine erişiminde yanlış bir örgüt politikası izlemesi "*kraliçe arı sendromu*" ile ilişkilendirilmektedir. Kraliçe arı "*erkeklerin egemen olduğu çalışma ortamlarında (erkeklerin daha fazla yönetici pozisyonuna sahip olduğu kuruluşlar) eril kültüre uyum sağlayarak bireysel başarıya ulaşan ve kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştıran kadınları*" tanımlamaktadır (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016, s. 2). Başka bir yaklaşımda "Kraliçe Arı", akademisyenler ve medya tarafından kadınlar arasında başka bir olumsuzluk kaynağı tanımlamak için kullanılan bir metafor olarak görülmektedir. Bu metafor, diğer kadınlara terfi arayışlarında yardımcı olmayan üst yönetimdeki kadınlara işaret etmektedir. Olumsuzluk bir kraliçe arının "*gücünün başka kadınlar tarafından tehdit edilip edilmediğini*"

sorgulamasıyla ortaya çıkmaktadır (Mavin, 2006). Kraliçe arı, 2008’li yıllarda, özellikle popüler medyada, üst düzey kadınların örgüt içindeki diğer kadınlara olan kötü davranışları nedeniyle bir etiket olarak popülerlik kazanmıştır (Mavin, 2008, s. 79). Bu metafor üzerine yapılan araştırmalar, kadınların (1) kendilerini erkeklere daha çok benzeterek, (2) fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırarak ve (3) mevcut cinsiyet hiyerarşisini onaylayıp meşrulaştırarak kraliçe arıya dönüştüklerini belirtmektedir (Derks vd., 2016, s. 2). Örucü, Kılıç ve Kılıç (2007) yürütmüş oldukları çalışmada “kraliçe arı” sendromunun kadınların yönetim pozisyonundaki rolleri üzerinde etkili olduğuna değinmektedir.

Bir diğer örgütsel neden kadınların iletişim ağına dâhil olamama problemi olarak belirtilebilir. Kadınların erkekler gibi iletişim kuramadığı, bu nedenle iletişim ağının dışında kaldığı ifade edilmektedir. Buna ek olarak, erkekler kendi aralarında iletişim ağı yaratmaktadırlar ve kadınlar bu ağlara katılamamaktadırlar. Bu durumun sonucu olarak kadınlar örgütü ilgilendiren önemli bilgilerden haberdar olamayabilmektedirler (Karaca, 2007, s. 60).

Milli Eğitim Bakanlığı, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları çerçevesinde Türkiye’de eğitim hizmetlerini gerçekleştirmek için kurulan bakanlıktır. Milli Eğitim Bakanlığı’nın görevleri arasında eğitim kurumlarında dil, ırk, cinsiyet, engellilik ve din gibi hususlarda herkes için eşitliği sağlama yer almaktadır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz verilmemesi bakanlığın temel ilkeleri arasında bulunmaktadır (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Bu hususlara dayanarak Milli Eğitim Bakanlığı’nın üst yönetim kademelerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanması adına önemli bir örgüt olduğu ifade edilebilir. Bakanlığın çeşitli politika, uygulama ve projeleri ile kadınlar üst yönetim kademelerinde kendilerine daha fazla yer bulabilir. Örneğin, eski zamanlarda okul idarecilerinin öğretmenler arasından atama yoluyla seçtiği ifade edilmektedir. Bu durumda, kadınlara yönelik ayrımcılık göze çarpmaktadır. Okul idarecilerinin o dönemlerde çoğunlukla erkek öğretmenler arasından seçtiği görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı daha sonra bu uygulamayı kaldırmıştır. Okul idarecileri sınav sonuçlarına bağlı olarak atanmaya başlanmıştır. Bu durumun sonucunda kadınlar ve erkekler idareci olmak için eşit haklara sahip olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı’nın bu değişimi kadınların üst yönetim kademelerine erişimi açısından olumlu gelişmeler sağlamıştır (Koroğlu, 2006, s. 36). Buna ek olarak, Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2016 yılları arasında “*Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Projesi*” gibi projelerle eğitim kurumlarında cinsiyet ayrımcılığını engellemeye yönelik atılımlar gerçekleştirmiştir. Ancak güncel olarak devam eden bir proje bulunmamaktadır<sup>2</sup> (Milli Eğitim Bakanlığı, 2019). Bu nedenle, kadınların üst yönetim kademelerinde daha fazla yer alması için Milli Eğitim Bakanlığı’na büyük sorumluluklar düştüğü görülmektedir. Bakanlığın uygulamaları ile üst yönetim kademelerindeki ayrımcılığın büyük ölçüde aşılabacağı düşünülmektedir.

### 1.3. Toplumsal Nedenler

Türk toplumunun sosyoekonomik ve sosyokültürel açıdan ataerkil bir toplum yapısına sahip olduğu ve bu durumun kadın yöneticiler için problem oluşturduğu belirtilmektedir. Ataerkil toplum yapısının kadının rolünü anne ve eş olarak tanımladığı, erkeğin rolünü

<sup>2</sup> <https://www.meb.gov.tr/basin-aciklamasi/haber/17798/tr> (16.06.2020)



ise ailenin geçimini sağlayan, otorite ve güç kaynağı olarak tanımladığı görülmektedir. Kadının çalışmak istemesi durumunda, fazla sorumluluk gerektirmeyen zaman almayan meslekleri tercih etmesi gerektiği düşünülmektedir (Arat, 1996, s. 46). Özellikle, evlilik ve aile kurumlarının belirgin bir biçimde ataerkil yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Erkeğin baskın cinsiyet olduğu ve kontrolün erkek tarafından sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Bir ailede koca hükümdar olarak görülmektedir. Eş ve çocuklar erkeği resmi otorite olarak görmektedir. Koca'nın ailedeki rolü otoriteyi sağlamaktır. Eşin rolü ise aileyi gözetme, koruma ve kocaya bağlı olma olarak tanımlanmaktadır. Türk toplumunun ataerkil bakış açısına önem verdiği ve bu nedenle üst yönetim kademelerine ilk seçenek olarak erkekleri düşündüğü belirtilmektedir (Karaca, 2006, s. 37). Örneğin, Taş (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, Türkiye'de ataerkil bir toplum yapısına sahip olmamız nedeni ile kadının öğretmenlik rolünden çıkarak idareci konumuna geçmesi durumunda toplumdaki olumsuz tepkiler alabileceği belirtilmektedir.

Ülkemizde yer alan geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ile toplumda yer alan mevcut anlayışların kadınların yöneticiliğe yönelmelerinde önemli bir engel oluşturduğu belirtilmektedir. Bu nedenle toplumsal, kültürel, ailevi ve düşünsel engellerin kaldırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Toplumsal algılamaalarda kadına veya erkeğe uygun meslek ayırımı yapılmaktadır (Can, 2010, s. 39). Risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık davranışlarının erkeklerde kadınlara göre daha fazla olmasına yönelik algı, yöneticiliğin erkeğe uygun bir meslek olarak görülmesine neden olmaktadır (Bakır, Uğurlu, Köybaşı ve Özyazıcı, 2017). Yöneticiliğin erkekler için uygun mesleklerden olarak görülmesi, Türkiye'de eğitim sektöründe kadın yöneticiler için toplumsal bir engel olarak nitelendirilmektedir (Can, 2010, s. 40). Bakır, Uğurlu, Köybaşı ve Özyazıcı (2017) tarafından yürütülen çalışmada, kadınların idareci olmasının toplum ve yakın çevre tarafından tercih edilen bir durum olmadığı belirtilmektedir. *"Kadınların cinsiyet rollerine ilişkin görevlerinin olması, idareciliğin mesai saatlerinin daha uzun olması, iş yükünün fazla olması, bu nedenle aile ile geçirilecek zamanın azalması"* gibi nedenlerden dolayı idarecilik yapmasının tercih edilmediği öne sürülmektedir.

Kadınların, özellikle eril örgütsel bağlamalarda, yönetici olarak yetkinlikleri önyargılara maruz kalmaktadır (Eagly ve Carli, 2003, s. 807). Kadınların yönetici olmaları konusunda önyargı ve ayrımcılıktan kaynaklanan dezavantajlar bulunmaktadır. Önyargı, *"bir grup insanın, bireysel üyelerinin davranışlarından veya niteliklerinden ziyade, grubun klişeleşmiş yargılarına dayanarak haksız değerlendirilmesi"*nden ibarettir (Eagly ve Carli, 2003, s. 818). Önyargılara detaylı bakıldığı zaman temelinde cinsiyet kalıp yargılarının yer aldığı görülmektedir. Cinsiyet kalıp yargılarının, kadınların kariyer gelişimi için fırsatları etkilediği ifade edilmektedir. Örneğin, kadınların ve erkeklerin performansında genel bir fark olmamasına rağmen çoğunlukla erkeklerin yöneticilik pozisyonlarında yer aldığı öne sürülmektedir (Ellemers, Van den Heuvel, De Gilder, Maass ve Bonvini, 2004, s. 318).

1965 yılında Alice Rossi *"Bilimde kadınlar: neden bu kadar az?"* diyerek üniversitede akademik kariyer yapan kadınların sayılarının göreceli olarak ne kadar düşük olduğuna dikkat çekmiştir (Ellemers vd., 2004, s. 315). Ellemers vd., (a.g.m.) 35 yılı aşkın bir sürenin geçmesine rağmen hâlâ aynı soruyu yöneltmektedir. Bu durum akıllara cinsiyet ayrımcılığı problemini getirmektedir. Kadınların yöneticilik konusunda yetersiz görülmesi de cinsiyet ayrımcılığını göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığı, bugünün örgütleri için çözümlenmesine öncelik verilmesi gereken önemli bir sorun olarak kendini

göstermektedir. Bireyler çalışma ortamlarında cinsiyete dayalı kişisel ayrımcılığa maruz kaldıklarını bildirmektedir (Ngo, Tang ve Au, 2002; Walker ve Smith, 2002). Ayrımcılık, “bir kişinin bireysel değerine değil, belirli bir gruba üyeliğine bağlı olarak, farklı bir ücret ödeme veya bir kişiyi işe almayı seçme gibi bir eylemde bulunma” anlamına gelmektedir (Kuhn ve Sehn, 2012, s. 2). Cinsiyet ayrımcılığı ise “bir insanın insan haklarından tam olarak yararlanmasını engelleyen toplumsal olarak inşa edilmiş toplumsal cinsiyet rolleri ve normları temelinde yapılan herhangi bir ayırım, istisna veya kısıtlama” olarak tanımlanmaktadır (Cottingham, Fonn, García-Moreno, Gruskin, Klugman ve Mwau, 2001, s. 49). Çalışma alanında cinsiyet ayrımcılığı, örgütlerde kadınlara karşı meydana gelen farklı muamele nedeniyle ortaya çıkmakta ve kadınların yönetici pozisyonuna gelmesini engelleyebilmektedir (Herrbach ve Mignonac, 2012, s. 29). Örneğin, Metz ve Tharenou (2001) yapmış oldukları çalışmada, kadınların algıladıkları cinsiyet ayrımcılığının tüm yönetim kademelerinde ilerlemelerinin önündeki en sık karşılaşılan engel olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında, İnandı ve Tunç (2012) yürütmüş oldukları çalışmada kadın yöneticilerin toplumda cinsiyete ilişkin kalıp yargılara maruz kaldıklarına değinmektedir. Başka bir çalışmada (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008) basmakalıp yargılar ve ayrımcılık kadınların yükselme yolunda karşılaştıkları engeller olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde cinsiyet ayrımcılığının giderek aşıldığı ifade edilse de başta eğitim kurumları olmak üzere kadınların idarecilik pozisyonlarında cinsiyet ayrımcılığı yaşadığı görülmektedir. Örneğin OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerine bakıldığı zaman, erkek idarecilerin oranlarının kadın idarecilere göre yüksek olduğu görülmektedir. OECD ülkeleri genelinde alt orta öğretim öğretmenlerinin %68’nin kadın olmasına rağmen yalnızca %45’inin kadın idarecilerden oluştuğu belirtilmektedir. 2010-2013 yılları arasında Japonya ve Kore Cumhuriyeti gibi ülkelerde de kadın öğretmen sayıları ve idareci sayıları arasında çarpıklık görülmektedir. Japonya’da ortaokul öğretmenlerinin %39’unun kadın olmasına rağmen ancak %6’sının idarecilik görevi yaptığı ifade edilmektedir. Kore Cumhuriyeti’nde %68 oranla kadın öğretmen yer alırken yalnız %13 kadın idarecinin görev yaptığına değinilmektedir (Global Education Monitoring Report, 2017). Türkiye’de eğitim kurumlarında idarecilerin cinsiyete göre mevcut durumunu ortaya koymak adına Milli Eğitim Bakanlığından (MEB) veriler istenmiştir. MEB’ten alınan veriler doğrultusunda eğitim kurumu idarecilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) 2014-2019 yılları arasında cinsiyet bazlı dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Eğitim Kurumu İdarecilerinin 2014-2019 Yılları Arasında Cinsiyet Bazlı Dağılımı

YILLAR	KADIN	KADIN (%)	ERKEK	ERKEK (%)	TOPLAM
2019	15.734	18,80	67.952	81,20	83.686
2018	13.120	17,91	60.141	82,09	73.261
2017	14.525	17,92	66.538	82,08	81.063
2016	10.514	15,48	57.426	84,52	67.940
2015	10.199	14,71	59.147	85,29	69.346
2014	7.786	12	57.124	88	64.910

Eğitim kurumu idarecilerinin 2014 yılı için kadınlar toplam idarecilerin %12'sini oluştururken, erkekler %88'ini; 2015 yılı için kadınlar %14,71'ini, erkekler %85,29'unu; 2016 yılı için kadınlar %15,48'ini, erkekler %84,52'sini; 2017 yılı için kadınlar %17,92'sini, erkekler %82,08'ini; 2018 yılı için kadınlar %17,91'ini, erkekler %82,09'unu; 2019 yılı için kadınlar %18,80'ini, erkekler ise %81,20'sini oluşturmaktadır. Bu verilere göre kadın ve erkeklerin idarecilik pozisyonlarındaki sayıları arasında yüksek farklılıklar bulunmaktadır. Veriler, kadınların idarecilik pozisyonuna ulaşmasında cinsiyet ayrımcılığı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Türkiye'de eğitim kurumlarında çalışan kadın idarecilerin mevcut durumunun ortaya konulması ve kadın yöneticilere olan tutumların ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

## 2. Yöntem

Literatürde yer alan çalışmalar (Ergün, 1996; Shum ve Cheng, 1997; Sanders vd., 2011) kadınların üst yönetim seviyelerine erişim sürecinde ve eriştikten sonraki süreçte sorunlar yaşadığını, bu nedenle üst yönetim seviyelerinde düşük oranlarda temsil edildiğini göstermektedir. Bu çalışmalardan yola çıkarak kadın öğretmenlerin idarecilik pozisyonuna erişimi ve idarecilik konusunda başarısız görülme algısını yaratan nedenlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Günümüzde sosyal ağ kullanımının giderek artması, kişilerin sosyalleşme ihtiyaçlarını sosyal ağ kullanımı ile sağlamanın yaygınlaşması ve sosyal ağların kişilerin fikirlerini özgür bir biçimde dile getirmelerine imkân tanınması nedeniyle çeşitli akademik çalışmalar sosyal ağları örneklem olarak kullanmaktadır (Göker ve Doğan, 2011; Ergenç, 2011, s. vii). Türkiye sosyal ağlardan bir tanesi olan Facebook uygulamasında 37 milyon kullanıcısı ile dünyada 12. sırada yer almaktadır (Statista, 2020). Oldukça popüler olan Facebook uygulamasında öğretmenlerin görüşlerini paylaştıkları çeşitli sayfalar bulunmaktadır. 762.147 kullanıcıya sahip olan “*Öğretmenler*” adlı eğitim sayfası bu sayfalar arasında yer almaktadır. Örgütlerde kadın yönetici sayılarının tatmin edici bir düzeyde olmadığını belirtmesi (Torchia, Calabrò ve Huse, 2011) ve bu nedenle günümüzde kadınların üst yönetimde temsilinin arttırılmasına yönelik uygulamaların ve önerilerin gerçekleştirilmesi (Uluslararası Yatırımcılar Derneği, 2016) sayfada<sup>3</sup> paylaşılan “*Kadınların Okulda İyi İdarecilik Yapamama Nedenleri?*” adlı paylaşım dikkat çekmiştir. 2019 yılının Mart ayında paylaşılan bu posttan yola çıkarak kadınların idarecilik konusunda başarısız görülme algısını yaratan nedenler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Takipçilerin çoğunluğu öğretmenlerden oluşan ve takipçi sayısı ile popüler bir eğitim sayfası olan sayfanın bahsedilen paylaşımı anakütle olarak seçilmiştir. Anakütlenin tüm öğelerine ulaşılmıştır. Yapılan paylaşım verileri 547 yorum, öncelikle Facebook tarafından filtrelenerek “konuyla ilişkili olan” (uygunsuz, spam içeriği taşıyan vb. yorumlar analize alınmamıştır) yorumlar ele alınmıştır. Daha sonra 148 yorum, konunun içeriğine uygun görülmemesi nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 399 yorum çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak amacı ile diğer bir araştırmacı ile birlikte kodlama yapılarak kategorize edilmiştir. Analiz süreci verilen cevapların kodlanması, nedenlerin ortak bir temada tespit edilmesi, kodların ve ortak temaların şekillendirilmesi ve elde edilen bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. İlk olarak paylaşım yorum yapan katılımcıların cevapları

<sup>3</sup><https://www.facebook.com/ogretmenlr/posts/2268512086745112> (10.03.2019)

tek tek incelenmiş ve her cevaba bir kod verilmiştir. Bu kodlardan hareketle, nedenleri açıklayabilen ortak temalar oluşturulmuş ve ortak temalar kategorize edilmiştir. Örneğin katılımcıların “kadınların yemek yapma, temizlik, bulaşık, çocuk bakma” gibi sorumluluklarından ötürü idarecilik yapamama nedeni “ev sorumlulukları” başlığı altında ortak tema olarak kategorize edilmiştir. Kadınların diğer kadınlara karşı daha rekabetçi davranması, daha hırslı olması gibi cevaplar “hemcinslere karşı tutumlar” olarak kategorize edilmiştir. Kadınların doğuştan gelen özellikleri, genlerinden kaynaklanan özellikleri, yaratılışı gibi cevaplar ise “kadın olmaları/yaratılışı bakımından uygun olmaması” olarak kategorize edilmiştir. Kodlama, ana tema oluşturma ve kategorize etme aşamalarından sonra elde edilen “Kadınların İdarecilik Yapamama Algılarını Oluşturan Nedenler” Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Kadınların İdarecilik Yapamama Algılarını Oluşturan Nedenler

<b>KADINLARIN İDARECİLİK YAPAMAMA ALGILARINI OLUŞTURAN NEDENLER</b>	<b>SAYI</b>
Egolu olmaları	42
Duygularıyla hareket etmeleri, duygusal olmaları	25
Kaprisli, kompleksli olmaları	20
Kibar, yumuşak, düşünceli olmaları	11
Kadın olmaları/yaratılışı bakımından uygun olmaması	9
Hemcinslere karşı tutumlar	8
Ev sorumlulukları	7
Erkekler	7
Kıskanç olmaları	7
Dedikodu	6
Objektif/adil olamamaları	5
Fırsat verilmemesi	4
Çabuk sinirlenmeleri/agresif olmaları	4
Kadına karşı önyargı olması	3
Mükemmeliyetçi olmaları	3
Ayrımcı davranmaları	2
Toplumdaki ataerkil yapı	2
Dengesiz olmaları	2
Kindar olmaları	2
Eleştiriye kapalı olmaları	2
Hiyerarşik yapıya uygun olmamaları	2
Hırslı olmaları	2

Okulu evi gibi sanmaları	2
Bencil olmaları	1
Hormonlar nedeniyle	1
Fesat olmaları	1
Kuralcı-Kontrolcü olmaları	1

Yorum yapan kişilerin örnekleme bakıldığında, 290 kadın ve 109 erkekten oluştuğu görülmektedir. Yapılan yorumlarda örneklemin %37,09'u kadınların idarecilik yapamadıklarını belirtmiştir. Örneklemin %34,34'ü, idarecilik yapamamanın cinsiyetle bir ilgisi olmadığını, liyakatin önemli olduğunu, bu tutumun bir cinsiyet ayrımcılığı sergilediğini belirtmiştir. Örneklemin %28,57'si kadınların idarecilik yapamama yargısına karşı çıkarak, kadınların iyi bir idareci olabileceğini ve erkeklerden daha iyi idareci olabileceğini belirtmiştir.

Kategorize edilen nedenlere bakıldığında en yüksek oran olarak %23,20 ile “ego” unsurunun yer aldığı görülmektedir. Yapılan analize göre kadınların “egolu olmaları” nedeniyle idarecilik yapamadıklarına ilişkin 42 yorum bulunmakta olup, bu yorumların 35'inin kadınlar tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu duruma göre kadınlar hemcinslerinin egolu olduklarını dile getirmektedir. Bunu %13,81 ile “Duygularıyla hareket etmeleri, duygusal olmaları” izlemektedir. Kadınların “duygusal olmaları veya duygularıyla hareket etmeleri” nedeniyle idarecilik yapamadıklarını belirten 25 yorum bulunmakta olup bu yorumların 16'sının kadınlar tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu yorumların ise 16'sı kadınlar tarafından yapılmıştır. Bu duruma göre kadınlar, hemcinslerinin duygusal olmaları veya duygularıyla hareket etmeleri nedeniyle idarecilik konusunda yetersiz olduklarını düşünmektedir. Ardından %11,05 ile “Kaprisli, kompleksli olmaları” gelmektedir. Yapılan 20 yorum kadınların “kapisli, kompleksli olmaları” nedeniyle idarecilik yapamadıklarını göstermektedir. Bu yorumların ise 16'sı kadınlar tarafından yapılmıştır. Bu duruma göre kadınlar hemcinslerinin kapisli, kompleksli olmaları nedeniyle idarecilik yatkın olmadıklarını ifade etmektedir. Takiben, %6,08 ile “Kibar, yumuşak, düşünceli olmaları” gelmektedir. Kadınların idarecilik yapamama algılarını oluşturan diğer nedenlere bakıldığında “kadın olmaları/yaratılışı bakımından uygun olmaması, hemcinslere karşı tutumlar, ev sorumlulukları, erkekler, kıskanç olmaları, dedikodu, objektif/adil olamamaları, fırsat verilmemesi, çabuk sinirlenmeleri/agresif olmaları, kadına karşı önyargı olması, mükemmeliyetçi olmaları, ayrımcı davranmaları, toplumdaki ataerkil yapı, dengesiz olmaları, kindar olmaları, eleştiriye kapalı olmaları, hiyerarşik yapıya uygun olmamaları, hırslı olmaları, okulu evi gibi sanmaları, bencil olmaları, hormonlar, fesat olmaları, kuralcı-kontrolcü olmaları” gibi nedenler de görülmektedir.

**Tablo 3.** Çarpıcı Bazı Yorumlar

NO	CİNSİYET	ÇARPICI BAZI YORUMLAR
1	K	Kadın idareci olunca kadının en büyük düşmanı olabiliyor.
2	K	Ben kadın olarak kadın idarecinin mobbingine maruz kaldım. Nedeni için ego diyorum, ne oldum havaları diyorum.
3	K	Kadın yöneticiler erkeğe göre daha egolu ve kaprisli bu bir gerçek.
4	E	Kadınların erkeklerden iyi yemek yapıp büyük şeflerin erkek olması meselesine benzer. Kadınlar erkeklerden daha iyi öğretmendir, erkekler daha iyi idarecilik yaparlar.
5	K	Kadınlar hemcinslerine karşı daha mesafeli, daha tehditkâr, daha egolu, gücünü daha belirgin ortaya koyma çabasında vb. olduklarından. Tabii ki çoğunluk böyle, hepsi değil.
6	K	Bence duygusal varlıklar olduğumuzdan ötürü ve erkeklerden çok daha fazla sorumluluğumuz olduğu için de olabilir. İdareciliğe ayırabileceğimiz potansiyelimiz o kadar.
7	K	Kadınlar çok fazla idarecilik tercih etmezler, eden ve idareci olan kadınlar ise çoğunlukla hırslı egolu olanlar oluyor bu yüzden yine genellemeden kaçınarak idareci olan kadınlar biraz fazla titizlenip hayatı zorlaştırıyorlar özellikle kendi cinsinden öğretmenlere yazık oluyor.
8	K	İki cinsiyet ile de çalıştım, hemen her konuda aşırı feminist davransam da bu konuda değilim. Net olarak düşüncem okul idare kadrosu tamamen erkeklerden oluşmalı.
9	K	Diğer kadınlar olmasa iyi yönetirler de ah o idareci olamayan diğer kadınlar yok mu!
10	K	Ben öğretmenliği de erkeklerin yapmasından yanayım özellikle sınıf öğretmenliği.
11	K	Dengesizler, gel git akıllı çoğu. Konumunu sindiremem belki de aile görgüsü (gücü elde edince ne oldum delisi olma durumu.)
12	K	Kadınlar hem cinslerini kıskanıyor ve idareci olunca hiç adil davranmıyor. Çünkü ben de kadın müdür yardımcının mobbingine maruz kaldım.
13	K	İslamda kadının zarurî bir durum olmadıkça idareci olmalarının yasak olma sebeplerinden biri de kadının fitratıdır. Bir kadın belki üyeleri sadece kadınlardan oluşan bir kurumu ya da grubu idare edebilir ama genel bir kamu kurumunda kadınların çoğu başarısızdır. Bunun yanında nadir görülse de öyle kadınlar vardır ki 5 erkeği topuğundan çıkarır.
14	K	Kadınlar çok güzel idarecilik yapar çünkü detaycıdır. En ufak şeyi gözardı etmez. Ama bu da uygulamada zor gelir insanlara. Bu yüzden erkekler olsun idareci.

15	E	Çoğunluğunun erkeklerden oluşan bir idari sistemde kadınlar idare etmeden önce kendilerini oraya kabul edilmeleri için harcadıkları çaba işlerine odaklanmalarını olumsuz etkiliyor olabilir. Yoksa birçok erkekte bu işi yapamadığını görmüşsünüzdür.
16	E	Yöneticilik cinsiyete bağlı bir durum değil ancak kadınların sözsüz iletişim becerileri (annelik vasfıyla ilgili) çok daha gelişmiş empati yetenekleri daha yüksek ve bilinenin aksine daha çok akılları ile karar verirler sadece tepkileri duygusaldır.
17	K	Öncelikle kadın öğretmenler bile kadın idarecilere saygı duymuyorlar. Veliler ne zaman okula gelse erkek müdür ya da müdür yardımcısı görmek istiyor. Erkek tarafından yönetilmek isteniyor galiba toplumda bilemiyorum... Oysaki kadınların krize müdahale etme ve problem çözme becerileri bence daha yüksek... Her okulda her birimde kadın gözüyle gören mutlak bir kadın idareci olmalı diye düşünüyorum...
18	E	İki kadın müdürle çalıştım. Elbette ki zor yanları var. Lakin şunu tespit ettim. Erkek müdürler kadın müdürlere göre geri vites sahibiler. Ayrıca erkek müdürler, kadın müdürlere göre daha dedikoducu. Her iki tarafında olumlu ve olumsuz yanları mevcut.
19	E	Kadınların idareci olduğu birçok eğitim kurumu daha temiz ve daha disiplinli.
20	K	İyi bir idareci olup olmamanın belirleyicisi cinsiyet değildir. İyi bir idareciyi belirleyen ölçüt akademik donanım, liderlik vasfı, kendini yenileyebilme özelliği, önderliği, tutarlılığı (söylemleri ile davranışlarının örtüşebilmesi), empati kurabilmesi.

### Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın sonuçları, eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin idarecilik yapamama algılarını oluşturan nedenleri sunmaktadır. Yorumların kişiler üzerinde herhangi bir baskı olmadan, kişilerin kendi iradeleri ile yazılmış olması kişilerin görüşlerinin gerçekliğini ve değerini artırmaktadır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, ilgili facebook sayfasındaki yorumları yapan kadınların önemli bir kısmı, hemcinslerini egolu, kaprisli, kompleksli olarak görmekte ve idarecilik için uygun bulmamaktadır. Ortaya çıkan bu durum, "Kadınlar hemcinsleri konusunda rekabetçi bir tavır mı benimsemektedir? Kadınlar diğer kadınlara bazı nedenler aracılığıyla dolaylı olarak saldırmakta mıdır?" sorusunu akla getirmektedir. Vaillancourt (2013) yapmış olduğu çalışmada, kadınların diğer kadınlara karşı dolaylı saldırganlık gerçekleştirdiğini ve bu durumun nedeninin ise diğerlerini kötüleştirerek kendilerini ön plana çıkarma, tanıtma isteği ile ilişkilendirmiştir.

Diğer nedenlere bakıldığında zaman kadınların anaç yapısı, erkeklere göre daha kibar, düşünceli, yumuşak olarak görülmesi nedeniyle pozisyon için uygun olmadıkları belirtilmekte, idarecilik yapısı için daha sert ve otoriter özellikler beklenmektedir. Yapılan çalışmalar da kadınların karakteristik özelliklerinin yöneticilik için uygun

olmadığını bulgulamıştır (Can, 2010; Bakır vd., 2017). Ayrıca kadınların yaratılışı gereği idarecilik pozisyonuna uygun olmadığı, toplumda ataerkil yapının hâkim olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın bu bulgusu literatürde yer alan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Arat, 1996; Karaca, 2006; Taş, 2017). Diğer bir bulgu, kadınların duygularını kontrol edemeyeceği, vereceği kararlarda duygularının etkisinin görüleceği yönündedir. Ortaya çıkan diğer bir önemli unsur hemcins unsurudur. Kadınların gücü ele geçirdikten sonra diğer kadınlara karşı bir tutum oluşturduğu, kadınlar arasında kıskançlık duygularının hâkim olduğu ve idarecilik görevi yerine öncelik olarak diğer kadınlara karşı bir üstünlük sağlama duygusunun var olduğu belirtilmektedir. Yönetime gelen kadınlar hemcinslerinin kendileri gibi bir başarıyı elde etmelerini istememekte, kıskançlık duygusu gösterebilmektedir. Çalışmanın bu bulgusu literatürle aynı yöndedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Buna ek olarak, kadının idarecilik görevi dışında çeşitli sorumluluklarının olduğu, iş ile aile yaşamını dengede götüremeyeceği, bu nedenle idarecilikte başarısız görüldüğü ifade edilmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar bu bulguyu desteklemektedir (Porter, 2006; Tan, 2008; Valcour ve Ladge, 2008). Diğer dikkat çekici unsur ise erkekler olarak görülmektedir. Kadınların idarecilik konusunda başarısız olarak görülmesinin erkeklerden kaynaklandığı, erkeklerin bir şekilde kadınlar için engeller oluşturduğuna değinilmektedir. Başka bir önemli unsur da kadına fırsat verilmemesi olarak görülmektedir. Toplumda kadının idareci olma vasfına karşı bir önyargı olduğu ve bu önyargının kadının idarecilik yapması konusunda problem yarattığı belirtilmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar, bu bulguyu desteklemektedir (Metz ve Tharenou, 2001; Anafarta vd., 2008; İnandı ve Tunç, 2012). Buradan yola çıkarak kültür temelli çeşitli önyargı ve düşüncelerin ortadan kaldırılması için etkin bir eğitim ve bilinçlendirme çabasının varlığının gerekli olduğu söylenebilir. Cinsiyet ayrımını öğrenmenin başlangıç noktası aile olduğundan, ailenin cinsiyet farklılığına karşı tutum ve davranışının değiştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada öncelikle aileden başlayarak toplumun tüm düzeylerinde eğitim, bilinçlendirme ve farkındalık faaliyetleri gerçekleştirilmesi adeta bir gerekliliktir. Kadın-erkek farklılığının sadece biyolojik olduğunu, toplum ilişkilerinde kadın-erkek eşitliğinin olduğunu her ebeveyn çocuklarına aşılmalıdır. Bunun için de öncelikle anne-babaların eğitilmesi gerekmektedir. Özellikle işletme ve kurumların vizyon ifadelerinde cinsiyetleri kucaklayıcı ve eşitlikçi söylemlere yer vermeleri ve bunu çalışanlarına her fırsatta hatırlatmaları, bu tutumlarını uygulamalarına da yansıtılmalarının etkili bir başlangıç noktası olabileceği düşünülebilir. Yine yöneticilerin adil ve şeffaf bir terfi ve ödüllendirme sistemi kurarak bunu çalışanları ile paylaşmaları, kadınlara karşı önyargı ve ayrımcı düşüncelerin önemli ölçüde önüne geçebilir. Ayrıca, kadın çalışanların yönetim takımının üyeleri olduğu kabul ve teşvik edilerek bunun örgüt kültürü hâline gelmesi sağlanabilir.

Objektif/adil olmama, çabuk sinirlenme, mükemmeliyetçi olma, ayrımcı davranma, dengesiz olma, kindar olma, eleştiriye kapalı olma, hırslı olma, bencil olma, hormonlar, fesat olma, kuralcı-kontrolcü olma gibi unsurların düşük oranda yer alması, bu tür problemlerin daha çok ikili ilişkilere veya kişiden kişiye göre değiştiğini gösterebilir.

Çalışmanın bulguları kadınların yöneticilik yapamama algılarını daha çok bireysel nedenlerin oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle kadınların anaç yapıları, aile ve ev sorumlulukları ile karakteristik özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir. Bireysel nedenlerden sonra daha çok toplumsal nedenlerin kadınların üst yönetime erişiminde



problem yarattığı anlaşılmaktadır. Kadının yönetici olması üzerine toplumda yer alan önyargılar, toplumun ataerkil yapısı ve kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı önemli toplumsal nedenleri oluşturmaktadır. Hiyerarşik yapıya uygun olmamaları ve fırsat verilmemesi gibi bulgular ise kadınların yöneticilik kademesine yükselmesinde örgütsel engelleri göstermektedir. Bu çalışma, kadınların yöneticilik yapamama algılarında bireysel ve toplumsal nedenlerin daha etkin olduğunu yansıtmaktadır. Bulgular arasında örgütlerin politika ve uygulama eksiklikleri geri planda kalmıştır.

Kadınların idarecilik konusunda performanslarının iyileştirilebilmesi ve olumlu bir algı yaratılabilmesi “Kritik Kütle Teorisi” (Kanter, 1977) ile sağlanabilir. Bu teoriye göre azınlık grubun sayısı belirli bir eşiğe veya kritik bir kütleyle ulaştığında azınlıkların etki derecesi artmaktadır (a.g.m.). Bu nedenle, idarecilik pozisyonlarında sayısal olarak azınlık durumunda bulunan kadınların sayısının artması, kadınların idarecilik konusundaki performanslarını ve kadınlar hakkındaki algıyı değiştirebilir. Örneğin, yapılan bir çalışmada (Torchia vd., 2011), farklı gruplardaki kadın sayıları ile yenilik performansı incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre en az üç kadının olduğu kurulun performansının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, kadınların üst yönetim kademelerine erişiminde önemli bir engel olan cinsiyet ayrımcılığı, “Sosyal Kimlik Teorisi” nden yola çıkarak ele alınabilir ve cinsiyet ayrımcılığına dair algıları nelerin oluşturduğu temelden incelenebilir. Bu nedenle cinsiyet, cinsiyet kimliği ve kadınlara yönelik algılanan cinsiyet önyargısı, algılanan kişisel cinsiyet ayrımcılığı kavramlarının anlaşılması cinsiyet ayrımcılığını oluşturan nedenleri kavramada önemli bir etken olarak görülmektedir (Foley, Ngo ve Loi, 2006). Buna ek olarak, kadınların aile ve ev sorumlulukları nedeniyle üst yönetim kademelerinde kendilerini yüksek oranda gösterememesi “Rol Çatışması Teorisi” ile açıklanabilir. Kadınlar, iş ve aile alanlarından gelen rol taleplerini bütünüyle karşılamada zorluk yaşayabilir. Hem iş hem aile alanlarının gereklerini tamamıyla yerine getirebilmek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, bazı kadınlar aile alanına daha çok yönelebilmektedir (Goode, 1960). Bu durumun sonucu kariyerlerinde yükselmemektedirler. Bu problemin çözülebilmesi için kadınların iş ve aile alanları arasında denge kurması gerekmektedir. İş ve aile alanları arasında sağlanan sağlıklı bir denge kadınların üst yönetim kademelerine erişimini kolaylaştırabilir.

Bugün kadınlar dünyanın çoğu yerinde, sosyal, politik ve ekonomik yaşamın yönü üzerinde, geçmiş yıllara göre daha fazla karar alma gücüne ve yetkisine sahip olarak görülmektedir. Ancak bu durum, kadınların gerçek yetkiye veya özerkliğe sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Birçok alanda kadınların önüne engeller çıkabilmektedir. Bundan dolayı, kadınlar özerk hissedememekte ve sahip oldukları yetkiyi kullanamamaktadırlar. Siyasi ve kamusal pozisyonlarda kadınların oranlarını artırmak olumlu sonuçlar doğurabilir. Kadınların üst yönetimde temsilinin ekonomik büyüme ve kalkınma üzerinde olumlu yönde etkileri durumun gerekliliğini artırmaktadır. Bu nedenle, kadınların üst yönetimde temsilinin düşük oranlarda olmasının nedenlerinin anlaşılması önem arz etmektedir. Nedenlerden yola çıkarak geleceği yönelik planlar yapılması uygun olacaktır.

Cinsiyet normlarının kadınların yükselmesinde önemli bir engel oluşturduğu görülmektedir. Üst yönetim pozisyonlarında kadın oranlarının artmasının önünde büyük bir engel olan cinsiyet normları değiştirilmelidir. Bu durum, ailelerle ve topluluklarla birlikte çalışarak, kadınların eğitimine, işgücü piyasasına erişimine destek olarak gerçekleştirilebilir.

Günümüz koşulları incelendiğinde kadınlar daha zorlu bir süreçten geçmektedir. Bilindiği üzere COVID-19 salgını ülkelerin ekonomisini oldukça yıpratmıştır. Bu süreçte birçok kişi işini kaybetmiştir. Pandemi sürecinin kadın çalışanları erkeklere göre daha fazla etkilediği belirtilmektedir. McKinsey'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre pandemi sürecinde kadınların erkeklere göre 1.3 kat daha fazla işten ayrılmayı düşündüğü belirtilmektedir (Huang, 2020). Bu durum zaten oldukça düşük oranda olan kadın yöneticilerin sayısını olumsuz etkileyebilir, işten ayrılmalarına yol açabilir. Bu süreçte kadınlar iş-aile çatışması yaşayabilmekte, iş ve aile sorumluluklarının gerekliliklerini yerine getirmekte sıkıntı çekebilmektedir.

Sonuç olarak, her ne kadar kadınların idarecilik yapma söyleminin cinsiyetçi bir yaklaşım sergilediği belirtilse de kadınların idarecilik pozisyonuna çeşitli nedenlerden dolayı uygun görülmediği ortaya konulmuştur. Çalışma literatürde, kadınların idarecilik yapamama algılarını inceleyerek bir boşluğu doldurmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda ise kadınlara karşı mevcut olan "kadınların idarecilik için uygun olmadığı" algısının kadın idarecilerin performans değerleri üzerinde etkisi konusunda bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bunun yanı sıra, "kadınların hemcinslerini idarecilik konusunda başarısız görme" ve "hemcinsleri hakkında olumsuz yorumlarda bulunma" tutumunun iş ortamında yer alan rekabet dolayısıyla ortaya çıkıp çıkmadığına yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca, kamu ve özel sektörü karşılaştıran, farklı örneklemelerin yer aldığı çalışmalar da yürütülebilir.

#### **Kaynaklar**

- Adler, N. J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology*, 42(4), 289-300.
- Altınışık, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(3), 333-334.
- Arat, N. (1996). Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları zorlukların sosyo-kültürel nedenleri. *Arat N.(der) Türkiye'de Kadın Olmak, Say Yayınları, İstanbul*, 43-54.
- Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri. *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, (Ed: Oya Çitci), TODAİE Yayınları, Yayın No: 285.
- Bakır, A. A., Uğurlu, C. T., Köybaşı, F., & Özyazıcı, K. (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Current Research in Education*, 3(1), 1-14.
- Budworth, M. H., & Mann, S. L. (2010). Becoming a leader: The challenge of modesty for women. *Journal of Management Development*, 29(2), 177-186.
- Can, N. (2010). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.

- Caprino K. (2013). The Top 6 Reasons Women Are Not Leading In Corporate America As We Need Them To, 16 Ekim 2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2013/02/12/the-top-6-reasons-women-are-not-leading-in-corporate-america-as-we-need-them-to/#725d84db406e> adresinden alındı.
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Cottingham, J., Fonn, S., García-Moreno, C., Gruskin, S., Klugman, B., Mwau, A. N., ... & World Health Organization. (2001). Transforming health systems: gender and rights in reproductive health: a training manual for health managers. In Transforming health systems: gender and rights in reproductive health: a training manual for health managers/Jane Cottingham...[et al.]; edited by TK Sundari Ravindran.
- Curtis, M., Schmid, C., & Struber, M. (2012). Gender diversity and corporate performance. *Credit Suisse*, Research Institute.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Ergenç, A. (2011). Web 2.0 ve sanal sosyalleşme: Facebook örneği (Master's thesis, *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*).

- Ergeneli, A., & Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-109.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim müfettişlerinin okul yönetiminde kadınların ve erkeklerin yeteneklerine ilişkin tutumları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 227, 24-29.
- Experteer Magazine (2018), How can companies work to decrease the gender gap: Why Aren't More Women in Power Positions?, 16 Ekim 2020 tarihinde <https://us.experteer.com/magazine/why-arent-more-women-in-power-positions/> adresinden alındı.
- Fiermani, J. (1990, December). Do women manage differently? *Fortune*, 115- 118.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2006). Antecedents and consequences of perceived personal gender discrimination: A study of solicitors in Hong Kong. *Sex Roles*, 55(3-4), 197-208.
- Fuhrmans V. (2020). Where Are All the Women CEOs?: The traditional stepping stones to the chief executive position are jobs responsible for the bottom line—such as head of division—and those roles are still overwhelmingly filled by men, 16 Ekim 2020 tarihinde <https://www.wsj.com/articles/why-so-few-ceos-are-women-you-can-have-a-seat-at-the-table-and-not-be-a-player-11581003276> adresinden alındı.
- Global Education Monitoring Report (2017). There is a Hard Ceiling for Women in School and University Leader Positions, [https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/gender\\_monitoring\\_leadership/](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/gender_monitoring_leadership/), 19 Ekim 2020 tarihinde adresinden alındı.
- Goode, W. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Göker, G., & Doğan, A. (2011). Ağ Toplumunda Örgütlenme: Facebook'ta Çevrimiçi Tekel Eylemi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 14(25).
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2012). Perceived gender discrimination and women's subjective career success: The moderating role of career anchors. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 67(1), 25-50.
- Hoobler, J. M., Hu, J., & Wilson, M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a "glass ceiling?": A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 481-494.

- Huang, J. (2020). How are working women doing during COVID-19? Our Women in the Workplace study explores, 19 Ekim 2020 tarihinde <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-are-working-women-doing-during-covid-19-our-women-in-the-workplace-study-explores> adresinden alındı.
- Johnson, C., Long, J., & Faught, S. (2014). The Need to Practice What We Teach: The Sticky Floor Effect in Colleges of Business in Southern US Universities. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 10(1), 27-33.
- Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation. *Basic Books*, New York, NY.
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma (Doctoral dissertation, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*).
- Kee, H. J. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *Economic Record*, 82(259), 408-427.
- Köroğlu, F. (2006). Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- KSSGM Yayınları (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği.
- Kuhn, P., & Shen, K. (2012). Gender discrimination in job ads: Evidence from China. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 287-336.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more ‘best enemies’ for women in management? *British Journal of Management*, 19, S75-S84.
- Metz, I., & Tharenou, P. (2001). Women’s career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26(3), 312-342.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973), T. C. Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran 1973.
- Morgan, M. S. (2017). Glass ceilings and sticky floors: Drawing new ontologies. *Cultures without Culturalism: The Making of Scientific Knowledge*.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). The narrow band. *Leadership in Action*, 7(2), 1-7.
- Network of Executive Women (2017). The Female Leadership Crisis Why women are leaving (and what we can do about it), 19 Ekim 2020 tarihinde [https://www.newonline.org/sites/default/files/files/NEW\\_Leadership\\_Crisis\\_Digitalv3.pdf](https://www.newonline.org/sites/default/files/files/NEW_Leadership_Crisis_Digitalv3.pdf) adresinden alındı.

- Ngo, H. Y., Tang, C. S. K., & Au, W. W. T. (2002). Behavioural responses to employment discrimination: A study of Hong Kong workers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1206-1223.
- Pande, R., & Ford, D. (2011). Gender Quotas and Female Leadership: A Review. *Worldbank*, 20 Haziran 2019 tarihinde <http://pdfs.semanticscholar.org/fbe6/4bbf0cf10f5774b047a251d4def4b72e80c7.pdf> adresinden alındı.
- Porter, N. B. (2006). Re-defining Superwoman: An essay on overcoming the maternal wall in the legal workplace. *Duke J. Gender L. & Pol'y*, 13, 55.
- Powell, G. N., & 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.
- Rose, S., & Larwood, L. (Eds.). (1988). Women's careers: Pathways and pitfalls. *Praeger Publishers*.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Sanders, M., Hrdlicka, J., Hellicar, M., Cottrell, D., & Knox, J. (2011). What stops women from reaching the top? Confronting the tough issues, 19 Ekim 2020 tarihinde [https://media.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_What\\_stops\\_women\\_from\\_reaching\\_the\\_top.pdf](https://media.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_What_stops_women_from_reaching_the_top.pdf) adresinden alındı.
- Shum, L. C., & Cheng, Y. C. (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal of Educational Administration*.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An international journal*, 27(7), 436-448.
- Spaid, E. L. (1993). Sticky floor keeps many women in low-paying jobs. *The Christian Science Monitor*, 13, 16 Ekim 2020 tarihinde <https://www.csmonitor.com/1993/0713/13122.html> adresinden alındı.
- Spangler, E., Gordon, M. A., & Pipkin, R. M. (1978). Token women: An empirical test of Kanter's hypothesis. *American Journal of Sociology*, 84(1), 160-170.

- Statista. (2020, Haziran). Nisan 2020 itibariyle Facebook kitle boyutuna göre önde gelen ülkeler, *İstatistik Portalı*, <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>
- Still, L. V. (1997). Glass ceilings, glass walls and sticky floors: Barriers to career progress for women in the finance industry. (*A report prepared for the Human Rights and Equal Opportunity Commission and Westpac*). Commonwealth of Australia.
- Tan, J. (2008). Breaking the “bamboo curtain” and the “glass ceiling”: The experience of women entrepreneurs in high-tech industries in an emerging market. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 547-564.
- Taş, E. (2017). Okul yöneticiliği yolunda kadın öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri üzerine bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 60, 493-510.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
- Uluslararası Yatırımcılar Derneği (2016). Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler, 25 Haziran 2019 tarihinde <https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASED-KadinRaporu.pdf> adresinden alındı.
- Vaillancourt, T. (2013). Do human females use indirect aggression as an intrasexual competition strategy? *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 368(1631), 20130080.
- Valcour, M., & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women’s objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 300-309.
- Wilson-Kovacs, D. M., Ryan, M., & Haslam, A. (2006). The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector. *Equal Opportunities International*, 25(8), 674-687.
- Wright, E. O., Baxter, J., & Birkelund, G. E. (1995). The gender gap in workplace authority: A cross-national study. *American Sociological Review*, 407-435.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27-55.
- Yoder, J. D., Adams, J., & Prince, H. T. (1983). The price of a token. *JPMS: Journal of Political and Military Sociology*, 11(2), 325.

Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social problems*, 35(1), 64-77.