

Eğitim Örgütlerindeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Deneyimleri*

Glass Ceiling Experiences of Women Administrators in Educational Organizations

Filiz Tanrısevdi**

Pınar Yengin Sarpkaya***

Ruhi Sarpkaya****

To cite this article/ Atf için:

Tanrısevdi, F., Yengin Sarpkaya, P ve Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(4), 1590-1617. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.13m

Öz. Bu araştırmanın amacı, Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde yer alan kamu eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engelleri ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma geleneği içinde yorumsamacı olgubilim desenine göre planlanan araştırma, kadın yöneticilerin deneyimlerine ve bu deneyimlerin onlar için taşıdığı anlama odaklandığı için betimleyici değil, yorumsamacı olgubilim desenindedir. Araştırmanın çalışma grubunu 22 kadın yönetici oluşturmaktadır. Çalışmanın birincil verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Görüşmeler, alanyazın bilgisi ve önceki araştırmalardan yararlanılarak hazırlanan bir görüşme formu yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birincil verilerinin analizinde betimleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcıların profesyonel nedenlerle yönetici olmaya karar verdikleri, kadın yöneticilerin görev yaptıkları eğitim örgütlerine önemli avantajlar kazandırabildikleri, eğitim örgütlerindeki kadın yönetici sayısının yetersizliğinde toplumsal nedenlerin öne çıktığı, katılımcıların diğer kadın yöneticilerin ve kendi yaşadıkları cam tavan engellerini değerlendirmelerinde daha çok örgütsel nitelikli cam tavan engellerine maruz kaldıkları anlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarından hareketle yöneticiliğe yeni başlayan kadın yöneticilere örgüt bünyesinde deneyimli bir yönetici ve/veya öğretmenin rehberlik etmesi, kadınlar arası rekabet olgusunun nitel veya nicel araştırmalarla irdelenmesi şeklinde karar vericiler ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, cam tavan sendromu, elma kurdu sendromu, kariyer engelleri, fenomenoloji, okul yöneticisi.

Abstract. The aim of this study was to reveal the obstacles faced by women administrators in public educational organizations in the education zone of Efeler district of Aydın province. In the qualitative research tradition, the research, which is planned according to the interpretive phenomenology pattern, is in the interpretive phenomenology pattern, not descriptive, because it focuses on the experiences of women managers and the understanding that these experiences carry for them. The study group consisted of 22 female managers. The primary data of the study were collected using semi-structured interview technique. The interviews were carried out with the help of an information form prepared on the basis of literature and previous research. Descriptive method was used in the analysis of the primary data of the study. As a result of the research; it was understood that the participants decided to become executives for professional reasons, female managers could bring significant advantages to the education organizations where they worked, and that the social reasons were the main reasons for the lack of female managers in the educational organizations. Based on the results of the research, various recommendations have been made such as guidance of experienced managers and / or teachers to new women managers, who have just started to work in the organization, examining the phenomenon of competition among women through qualitative or quantitative research.

Keywords: Women administrators, glass ceiling syndrome, apple worm syndrome, career barriers, phenomenology, school executive.

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 28.04.2019

Düzeltilme Tarihi: 13.10.2019

Kabul Tarihi: 23.10.2019

* Bu çalışma, ilk yazarın "Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu" başlıklı yüksek lisans tezinden birinci ve ikinci danışmanların katkılarıyla üretilmiştir. Bu çalışma ayrıca 31 Mayıs-03 Haziran 2016 tarihinde Muğla'da gerçekleştirilen 3.Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresinde sözlü bildiri olarak da sunulmuştur.

** Sorumlu Yazar / Correspondence: Millî Eğitim Bakanlığı, Aydın, Türkiye, e-mail: filizarkan@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-1538-7183

*** Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye, e-mail: pınar@sarpkaya.net ORCID: 0000-0001-8379-7083

**** Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye, e-mail: ruhi@sarpkaya.net ORCID: 0000-0001-5476-0716

Giriş

Tarihsel bağlamda erkekler ve kadınlar örgütlerde farklı konumlarda bulunmuşlardır ve kadınlar genellikle daha alt düzeylerdeki işlerde görev yaparak erkeklerin gerisinde kalmışlardır (Caceres-Rodriguez, 2011). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 2018 yılında hazırlanan bir raporda, bu durumun ortaya çıkmasında; kadınların geçici işlerde daha fazla çalışmalarının yaygın oluşu, eğitim alma olanaklarının farklılık göstermesi ve çalışma yaşamındaki ayrımcılıklara daha fazla maruz kalmalarının etkili olduğu vurgulanmıştır. Frazier'e (2005) göre kadınların üst düzey konumlarda yeterince görev yapamamalarında yeterli eğitim ve deneyime sahip olamamalarının etkisi vardır. Kadınların deneyim eksikliğinin bir nedeninin de iş fırsatlarına ulaşma olanaklarının erkeklerle eşit düzeyde olmamasıdır. Nitekim ILO'nun (2018) araştırmalarına göre, küresel olarak kadınların işsizlik oranı erkeklerin işsizlik oranından daha fazladır. Carrillo, Gandelman ve Robano (2014) on iki Latin ülkesinde yürüttükleri bir araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlarla aynı, hatta daha yüksek eğitim düzeyine sahip olsalar da erkeklerden daha az ücret aldıklarını ortaya çıkarmışlardır.

Dünya cinsiyet eşitsizliği raporunda (Dünya Ekonomik Forumu [WEF], 2018) Türkiye'nin konumuna bakıldığında da genel olarak kadınlar aleyhine bir sonuç görülmektedir. Nitekim cinsiyet eşitliği açısından Türkiye 149 ülke içinde 130., kadının ekonomik yaşama katılımı ve fırsatları açısından 131. sıradadır. Benzer işler yapanlar arasındaki ücret adaleti açısından dağılıma bakıldığında, kadın ve erkek farkının 0.56 olduğu ve değerlendirmede 114. sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye'nin 2006-2018 yılları arasında belirlenen dört göstergeye (ekonomiye katılım ve fırsat eşitliği, eğitim olanaklarına erişim, sağlık ve yaşam süresi, politikada kadınların yeri) göre bakıldığında da genel sıralamada yıllar itibarıyla geriye düştüğü (2006 yılında 105. sırada yer almaktaydı) dikkat çekmektedir (WEF, 2009; WEF, 2018).

Genel olarak kadınların karşılaştıkları eşitsizlikler; kadın çalışanların kontrolleri dışında gelişen toplumsal cinsiyet, cinsiyet temelli ayrımcılık, ön yargılar, basmakalıp yargılar, rol model ve mentor eksiklikleri, insan kaynakları politikaları gibi sınıflanabilecek dışsal faktörlerin etkisinden kaynaklanabildiği gibi, görece olarak kontrol etme olasılığının daha fazla olduğu çoklu rol üstlenme, öğrenilmiş çaresizlik gibi içsel etkenlerden de kaynaklanabilmektedir. Her ne kadar 21. yüzyılda yaşanan bilgi toplumu sürecinde kadınların çalışma yaşamı içinde yer almaları yaygınlaşsa da kariyer süreçlerinde hâlâ çeşitli engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Kadın çalışanların örgütlerdeki sayısının son yıllarda giderek artıyor olmasına karşın üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın çalışanların sayısının aynı hızla artmadığı görülmektedir. Bu durumun nedenlerini ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalarda (Longo ve Straehley, 2008; Jain ve Mukherji, 2010; Haslam ve Ryan, 2008; Noe, 2010; Aslanargun, 2012; Ayrancı ve Gürbüz, 2012) kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller açıklanmıştır. Bu engellerden biri de araştırmalara sıkça konu olan cam tavan sendromunun yaşanması durumudur.

Kadın çalışanların kontrolleri dışında gelişen cinsiyet temelli ayrımcılık alanyazında yatay ve dikey olmak üzere iki kategoride de ele alınmıştır (Çoban, 2005). Toplumsal cinsiyet rollerine uygun meslek ve sektör tercihleri yatay cinsiyet ayrımcılığı kapsamında yer alırken, kadın çalışanların örgüt içinde ayrıma maruz bırakılarak dışlanmaları ya da ötekileştirilmeleri dikey ayrımı açıklamaktadır. Bu sınıflandırma dikkate alındığında, cam tavan engellerini, dikey ayrımcılık bağlamında değerlendirmek mümkündür.

Alanyazında cam tavan sendromu kavramı ilk olarak 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt (1986) tarafından The Wall Street Journal'da yayınlanan bir makalede; kadınların iş dünyasında başarı göstermelerine karşın, üst düzey konumlara ulaşmalarında görünmeyen çeşitli engellerle karşılaştıklarına dikkat çekilmiştir (Longo ve Straehley, 2008). Cam tavan sendromu kavramı bu iki araştırmacı tarafından ırk, din, cinsiyet, cinsel tercih gibi özelliklere göre, kadınların buldukları çalışma ortamlarında ya da tüm kariyerleri boyunca terfi etmelerine engel oluşturan her türlü durum olarak tanımlanmıştır. Kavram 1980'li yılların sonlarından itibaren daha sık kullanılmaya başlanmış ve sonrasında, 1991 yılında, ABD'de Sivil Haklar Yasası kapsamında "Cam Tavan Komisyonu" kurulmasına zemin hazırlamıştır (Akpınar-Sposito, 2013).

Cam tavan, bir örgütün resmî belgelerinde yazılan ya da toplantılarda tartışılarak karar verilen bir konu olmaktan ziyade görülemeyen, gizli ve konuşulmayan bir olgudur (Wilson, 2014). Ancak, cam tavan kavramı, yalnızca kadın çalışanların örgüt içinde önemli konumlara ulaşmalarının ya da resmi olarak terfi etmelerinin önündeki görünmeyen engeller şeklinde tanımlanmakla beraber, örgüt içinde kendilerini çaresiz ve zayıf kalmış olarak hissetmelerini (Li, 2014; Jain ve Mukherji, 2010), çalışanlar arasındaki ücret adaletsizliğini (Carrillo, Gandelman ve Robano, 2014) uygulama, denetim ve insiyatif kullanımındaki eşitsizlikleri de (Weinberger, 2011) kapsamaktadır. Dolayısıyla kavramı, daha geniş bir bakış açısı ile ele alarak iş ortamında yaşanan üst düzey konumlara ulaşmanın önündeki olası her türlü engel biçiminde açıklamak mümkündür (Noe, 2010). Bu çerçevede cam tavan kavramı ile ilgili alanyazında, kavramın kapsam boyutunun genişletilerek azınlıkların ya da benzer statüde olan diğer mağdurların da inceleme konusu yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, bu çalışmada cam tavan sendromu kavramı, yalnızca yaygın kullanılan olan, kadınların iş yaşamında yükselmelerinin önündeki görünmez engeller anlamıyla kullanılmış; azınlıklar ya da diğer dezavantajlı gruplara ait mağdurlar bu kapsam içinde ele alınmamıştır.

Cam tavan kavramının örgütlerde görünmeyen engelleri metaforik olarak yansıttığı düşünüldüğünde, herhangi bir örgüt bünyesinde yaşanıp yaşanmadığına ya da bunun ne düzeyde sonuçlara neden olabildiğine ilişkin belirlemeler ya da ölçümler yapmanın son derece güç olduğu anlaşılmaktadır (Li, 2014). Cam tavan sendromunun örgüt içindeki olası sinyallerinden biri, kadın çalışanların örgüt bünyesinde kendilerini ilgilendiren olası fırsatlardan zamanında haberdar edilmemeleridir (Morrison ve Von Glinow, 1990). Ödüllendirmeme ya da takdir etmeme tutum ve davranışlarını da cam tavanın varlığına ilişkin birer işaret olarak kabul etmek mümkündür (Mattis, 2004).

Örgütlerde cam tavan sendromunun yol açabileceği farklı olumsuz sonuçlardan da söz edilmektedir. Bu tür sonuçlar örgütün kültürü, içinde bulunduğu sektör vb. değişkenlere göre farklılaşsa da genel anlamda ortaya çıkan sonuçların benzerlik taşıdığından söz etmek mümkündür. Söz konusu olumsuz sonuçlardan bazıları; iş gücü devir oranının yükselmesi, örgütsel bağlılığın ve verimliliğin düşmesi ve iş tatmininin azalmasıdır (Aytaç, 2005).

Araştırmacılar, kadınların liderlik konumlarına ulaşmalarında karşılaştıkları cam tavan engellerini genel olarak üç boyut altında incelemişlerdir (Karaca, 2007; Shahtalebi ve Yarmohammadian, 2012; Liu, 2013; Clavenger ve Singh, 2013). Bunlar; toplumsal, örgütsel ve bireysel engellerdir. Toplumsal cam tavan türleri arasında toplumsal cinsiyet ele alınabilir. Örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, cinsiyet temelli ayrımcılık, kraliçe arı sendromu (Kraliçe arı, kadın yöneticilerin özellikle kadın çalışanlara engeller çıkaran olumsuz tutum ve davranışları ifade eden bir metafordur), rol model ve mentor eksikliği,

kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı ve örgütlerin insan kaynakları politikaları ise örgütsel cam tavan engel türleri altında değerlendirilebilir. Diğer yandan kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşı karşıya kalma süreçlerinde, çoğu zaman farkında olmadıkları ya da bilinçli bir şekilde kendi kendilerine koydukları engeller de söz konusudur. Bunlar bireysel engellerdir. Bu tür engeller karşısında kadın çalışanların kontrolü ele almalarının, toplumsal ve örgütsel kaynaklı etkenlere göre daha kolay olduğundan söz edilebilir. Bu engeller kapsamına, öğrenilmiş çaresizlik sendromu ve tükenmişlik, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu alınabilir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008).

Bilgi toplumunun çok önemli bir parçasını oluşturan eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları görünmeyen engellerin belirlenmesi ve bu yönde stratejiler geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın temel konusunu, eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde yaşadıkları deneyimler kapsamında yer alan cam tavan sendromu oluşturmaktadır. Çalışmanın problem cümlesi, “Eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu deneyimleri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda yanıt aranan sorular şunlardır:

- Kadın yöneticiler, yönetici olmaya nasıl karar vermişlerdir?
- Kadın yönetici olmanın bireysel ve görev yapılan eğitim örgütleri açısından avantajları nelerdir?
- Kadın yöneticiler, eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin sayısını nasıl değerlendirmektedirler?
- Kadın yöneticiler, genel olarak diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini nasıl yorumlamaktadırlar?
- Kadın yöneticiler cam tavan sendrom türlerini nasıl deneyimlemiştir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları cam tavan engellerini ortaya çıkarmak ve eğitim yöneticilerinin karşı karşıya oldukları cam tavan olgusunu anlamak ve açıklamak amaçlanmıştır. “Sesleri duymazdan gelenin ya da susturulmuş olanların öykülerine tanık olma” (Glesne, 2012), yorumsamacı nitel gelenekle araştırma yapmanın katkılarındandır. Okul yöneticileri içinde kadın yöneticileri, sayıca az olan ve sesleri az duyulan bir grup olarak kabul ettiğimizden bu araştırma nitel araştırma geleneği içinde yorumsamacı olgubilim desenine göre planlanmıştır. Çalışma, kadın yöneticilerin deneyimlerine ve bu deneyimlerin onlar için taşıdığı anlama odaklandığı için betimleyici değil yorumsamacı olgubilim desenindedir (Ersoy, 2016). Üzerinde çalışılan olgu, kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı cam tavan olgusudur.

Kadınların yaşadıkları cam tavan sendromu kapsamındaki engelleri saptamak genel olarak güç olduğu için (Li, 2004) bizzat bunu yaşayan bireylerin algılarına ve bakış açılarına ulaşmak gerekmektedir. Bu nedenle de kadın yöneticilerin deneyimlerini ve deneyimledikleri şeyi nasıl betimlediklerini (Patton, 2014) öğrenmeye, yaşadıklarına yükledikleri anlamları anlamaya (Berg ve Lune, 2015), deneyimlerinin özünü kavramaya (Creswell, 2016) ve buradan hareketle cam

tavan olgusunu yaşayan bireylerin hem öznel deneyimlerini hem de deneyimlerindeki keşif noktaları belirleyerek (Creswell, 2016; Gedik, 2016) olguyu ortaya koymaya odaklanılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, cam tavan olgusunu deneyimleme bakımından benzeşik bir grup (Patton, 2014; Ersoy, 2016) olduğu düşünülen kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubunun, araştırma için hazırlanan sorulara ve ele alınacak araştırma konusuna uygun olacak şekilde seçilmesi için (Maxwell, 1992) aynı zamanda ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Ölçüt olarak, araştırmanın yapıldığı sırada yöneticilik görevinin sürüyor olması dikkate alınmıştır. Daha önce yöneticilik yapmış ama o sırada yönetici olmayan kadınlar çalışma grubunun dışında tutulmuştur. Çalışma grubu Ege Bölgesi'nde yer alan bir ilin merkez ilçe eğitim bölgesindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu eğitim örgütlerinde görevli, il milli eğitim müdürü, il milli eğitim şube müdürü, okul müdürü, okul müdür yardımcısı düzeyindeki kadın yöneticilerden oluşmuştur. Ön incelemeler sonucunda çalışmaya alınan eğitim bölgesinde 26 kadın yönetici olduğu belirlenmiştir. Araştırma, kendileriyle görüşme yapılması konusunda gönüllü olan 22 kadın yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilere çalışmada kullanılmak üzere kod isimler verilmiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ait özellikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

Çalışma Grubunda Yer Alan Katılımcıların Özellikleri

Yönetici	Görev Yeri	Görevi	Mesleki Kademi	Yönetici Deneyim Süresi	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durumu	Çocuk Sayısı
Hale	Lise	Müd. Yard.	17	4	36	Lisans	Evli	1
Yasemin	İlkokul	Okul Müdürü	12	8	32	Lisans	Bekâr	-
Nilgün	Anaokulu	Müd. Yard.	13	7	38	Lisans	Evli	1
Derya	MEM*	Şube Müdürü	15	5	36	Y. Lisans	Evli	2
Hatice	İlkokul	Müd. Yard.	10	4	32	Lisans	Evli	2
Fatma	HEM*	Müd. Yard.	26	18	52	Lisans	Evli	3
Hülya	Lise	Müd. Yard.	20	13	41	Lisans	Bekâr	1
Hümeyra	Anaokulu	Okul Müdürü	19	8	42	Y. Lisans	Bekâr	-
Nesrin	İlkokul	Müd. Yard.	20	14	46	Lisans	Evli	1
Tülay	İlkokul	Müd. Yard.	17	8	43	Lisans	Evli	2
Elif	Ortaokul	Okul Müd.	28	2	51	Lisans	Evli	2
Pelin	Anaokulu	Müd. Yard.	17	3	43	Lisans	Evli	-
Buse	Lise	Okul Müd.	12	8	33	Y. Lisans	Evli	2
Alime	İlkokul	Müd. Yard.	14	4	36	Lisans	Evli	2
Selda	İlkokul	Müd. Yard.	12	5	33	Lisans	Evli	1
Ceyda	Anaokulu	Okul Müd.	17	8	40	Lisans	Evli	2
Lale	Lise	Müd. Yard.	25	14	49	Lisans	Evli	2
Jülide	Anaokulu	Okul Müd.	14	5	39	Y. Lisans	Evli	2
Meliha	Lise	Müd. Yard.	28	15	55	Lisans	Evli	2
Zeynep	MEM*	Millî Eğitim Müdürü (il)	32	23	54	Y. Lisans	Evli	1
Gözde	Lise	Müd. Yard.	18	12	42	Lisans	Evli	2
Raziye	Anaokulu	Okul Müdürü	18	10	39	Y. Lisans	Evli	2

*MEM: İl milli eğitim müdürlüğü

*HEM: Halk eğitim müdürlüğü

Tablo 1 incelendiğinde araştırmanın çalışma grubunda yer alan katılımcıların görev yaptığı eğitim örgütü türlerine dağılımının şu şekilde olduğu görülmektedir: 6 Anaokulu, 6 ilkokul, 6 ortaokul, 6 lise, 2 Milli Eğitim Müdürlüğü, 1 Halk Eğitim Merkezi. Katılımcıların yöneticilik türleri ise; 1 il milli eğitim müdürü, 1 şube müdürü olmak üzere; 9 müdür ve 13 Müdür yardımcısı şeklindedir.

Veri Toplama Aracı ve Süreç

Yorumsamacı olgubilim desenine göre yürüttüğümüz bu çalışmanın verilerini toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Heidegger, insanın varoluşunu tartışırken ben'i ve dış dünyayı ayırmadan "dünya içinde olma" dan söz eder. Ayrıca insanın varoluşu başka insanlarla "birlikte olma" biçimindedir (Akarsu, 1979). Başka insanlarla bir arada olan birileri cam tavani algıladığı için cam tavandan söz edebildiğimize göre o bireylerin algısını, deneyimlediklerini, yorumlayışını öğrenmek gerekmektedir. Bireyin algı ve yorumları da en iyi, kendi açıklamalarından öğrenilebilir. Bu nedenle görüşme, bu çalışma için en uygun veri toplama tekniğidir.

Görüşmenin ana çizgilerinin belirlendiği, ancak soruların kesin sınırlamasının yapılmadan görüşme esnasında sunulan yeni bilgilere ait soru üretme esnekliğine sahip olması, görüşülen kişinin kendini daha rahat bir ortamda hissetmesini sağlaması, duygu, düşünce ve deneyimleri daha fazla ifade etme olanağı vermesi (Yüksel ve Yüksel, 2004; Yüksel, Mil ve Bilim, 2007; Merriam, 2013) ve odak grup çalışmalarına kıyasla katılımcıların grup baskısı ya da etkisine maruz kalmaması (Gegez, 2007) gibi özellikler de göz önünde bulundurularak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanmanın araştırmanın temel amacına daha fazla hizmet edebileceği öngörülmüştür. Çalışmada bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir.

Görüşmeler, alanyazın bilgisi ve önceki araştırmalarda kullanılan değişkenlerden yararlanılarak hazırlanan bir görüşme formu yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen sorulardan bazıları şunlardır; Sizce neden, ülkemizde kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerden daha az? Görüş ve uygulamalarınızı üstlerinize kabul ettirme sürecinde kadın olmanıza bağlı olarak neler yaşıyorsunuz? Bulduğunuz kurumun en üst biriminde (Bakanlık, Genel Müdürlük, Milli eğitim müdürlüğü vb. gibi) görev almak ister misiniz? Üst yöneticinizin kadın olmasını ister misiniz; Birden fazla kadın yöneticinin bulunduğu kurumlarda, kadınlar arasında rekabet olduğu yolunda görüşler vardır. Bu konuda siz ne düşünüyorsunuz? Kurumunuzdaki çalışanlarla ilişkilerinizde kadın olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?

Görüşmeler, önceden randevu alınan kadın yöneticiler ile birinci yazar ve katılımcının olduğu bir ortamda (katılımcıların görev yaptığı kurumlarındaki kendilerine ait odalarında) yüz yüze yapılmıştır. Birinci yazarın, araştırmanın yapıldığı tarihlerde (2014 Şubat-Haziran) aynı eğitim bölgesinde yönetici olmasının, katılımcılarla görüşmelerin sohbet havasında gerçekleşmesine ve görüşmeye katılımın gönüllülüğüne olumlu etkide bulunmuş olabileceğinden bahsedilebilir. Katılımcılarla görüşmeler bu sohbet ortamının da etkisi ile 60 ile 90 dakika sürmüştür. Tüm katılımcılar ses kayıt cihazı kullanımına izin verdiği için, görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır ve ardından görüşmeler bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Daha sonra metinler katılımcılara verilerek, kayıtların yanlışsız ve eksiksiz olduğunun doğrulanması yoluna gidilmiş ve bu yolla verilerin geçerliği sağlanmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın birincil verilerinin analizinde betimleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, hazırlanan görüşme soruları yardımıyla elde edilecek veri setinin, araştırma sorularının ait oldukları temalara göre kategorik hale getirilerek sunulmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Veriler, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen üç aşamalı çapraz olgu analizi (cross-case analysis) yönteminden yararlanılarak betimlenmiştir. Bu aşamalar sırası ile; veri azaltma, veri gösterimi, verilerden sonuç çıkarma ve doğrulamadır. Çapraz olgu analizi ise, görüşmecilere yöneltilen aynı sorulara karşılık alınan farklı görüşleri ya da araştırmanın temel sorununa yönelik farklı bakış açılarını bir araya getirerek gruplandırılmasını sağlayan bir analiz yöntemidir (Patton, 2014).

Elde edilen verilerin araştırma sorularına ilişkin hangi sonuçları ortaya koyduğunu belirleyebilmek için; görüşme sorularına her katılımcının verdiği yanıtlar metin haline getirilmiş ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Daha sonra bu yazılı dokümanlar bilgisayar destekli nitel veri analizi programına aktarılmıştır. Değerlendirme birimi olarak anlamlı ifadeler alınmış, araştırma problemiyle ilişkili olmayan sözler kodlanmamıştır. Benzer anlam ve içeriği taşıyan ifadeler aynı kodlar ile ortak bir alt tema altında toplanmıştır. Birbiriyle ilişkili alt temalar ortak yeni bir kod verilerek de temalar oluşturulmuştur. Bu süreç veri azaltma sürecidir.

Elde edilen alt temalar ve temalarla bilgisayar destekli nitel veri analizi programında modeller oluşturulmuş, böylece hazırlanan veriler hem daha anlamlı hem de görsel olarak okuyucuya sunulmuştur. Ayrıca, katılımcıların çarpıcı görüşlerinden doğrudan alıntılar da yapılarak bütünselliğe katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu süreç verileri görünür hale getirme ve betimleme sürecidir. Kadın yöneticiler arasında karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla, elde edilen veriler, iki araştırmacı tarafından, ayrı ayrı tümdengelim yaklaşımı gözetilerek alt temalara ve temalara göre tablolaştırma yapmak yoluyla özetlenerek görünür ve anlaşılır hale getirilmiştir. Analizlerin son aşamasında, yine yöneticiler arası karşılaştırma yapmayı sağlayacak şekilde, alt temalardan temalara doğru bir akış izlenerek her bir araştırma sorusuna ilişkin bulgular ayrı ayrı betimlenmiştir.

Geçerlilik Çalışmaları

Betimsel geçerlilik açısından bu araştırmanın yapıldığı merkez ilçede görev yapan kadın yöneticilerle yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda toplanan tüm veriler ses kayıt cihazı kullanılarak elde edilmiş, daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmış ve veriler analizler için hazır hale getirilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların sözleri var olduğu haliyle kullanılmış, verilerin içindeki örüntüler görülmeye çalışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından kuramsal geçerlilik için önerilen bazı sorular araştırmacılar tarafından göz önünde bulundurularak yanıtlanmıştır. Sözelimi ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturduğu ve cam tavan sendromu terimiyle örtüştüğü görülmüştür. Yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların da cam tavan alan yazınıyla uyumlu olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda, alanyazında yer almayan ve kuvvetle ihtimal Türkiye koşullarıyla ilişkilendirilebilecek siyasi yandaşlık, sendikal baskı, tayin sebebi gibi yeni olgu ve olaylar da belirlenmiştir.

Güvenilirlik Çalışmaları

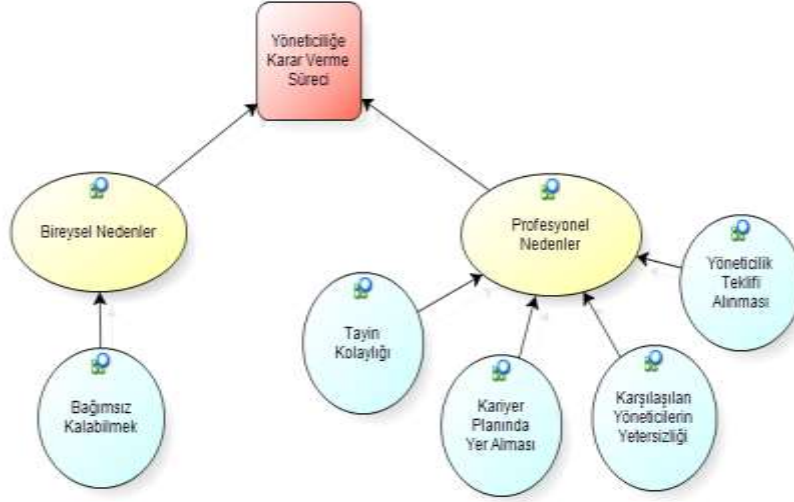
Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için oluşturulan kodlar ve kodlara ilişkin alt temalar, üç uzman görüşüne sunularak karşılaştırılmış, karşılaştırmalarda görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilerek araştırmanın kodlayıcılararası güvenilirliği Miles ve Huberman'ın (1994) formülü (Güvenilirlik = görüş birliği / görüş birliği + görüş ayrılığı) kullanılarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın güvenilirlik formül ile hesaplama sonucunun %93 olduğu görülmüştür. Yine Miles ve Huberman'a (1994) göre nitel araştırmalarda %90 ve üzeri araştırmacı ve uzman görüşü birliği sağlanıyorsa, kodlama çalışması güvenilir kabul edilmektedir. Bu açıdan çalışmanın genel olarak güvenilir olduğu söylenebilir. Öte yandan araştırmacıların, elde ettikleri verilerin ve ulaştıkları sonuçların inandırıcılığını ortaya koyacak, dolayısıyla nitel çalışmanın kalitesini artıracak stratejileri kullanmaları da gerekmektedir. Yıldırım (2010) tarafından da önerilen, bu kodlama çalışmasının niteliğini artırmak için alınan önlemler aşağıda açıklanmıştır.

Ayrıntılı betimleme, araştırma sürecinde verilerin toplanması için kullanılan araçların ve bu sürecin detaylı şekilde betimlenerek gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olma özelliğini ifade etmektedir (Glesne ve Peshkin, 1992). Bu kapsamda araştırma deseni, araştırmada kullanılan soru formu, görüşmecilerden elde edilen doğrudan alıntılar detaylı olarak betimlenerek gelecek araştırmalar için yararlı olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırma sürecine hâkim ve genel olarak nitel araştırma yöntemi hakkında uzman kişilerden araştırmayı incelemesi araştırma niteliği açısından önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu anlamda bu araştırma hakkında bilgi sahibi, süreci bilen ve nitel araştırma desenlerini kullanarak çalışma yapmış olan ikinci ve üçüncü yazardan başka iki öğretim elemanından, araştırma deseni, yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve verilerin kodlanması sürecinde geri bildirimler alınarak uzman denetleme kriterine katkı sağlanması mümkün olmuştur.

Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu “Kadın yöneticiler yönetici olmaya nasıl karar vermişlerdir?” şeklinde belirlenmişti. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yöneticilik kariyerlerine başlama süreçleri “bireysel” ve “profesyonel” olmak üzere iki tema altında değerlendirilmiştir. Bireysel nedenler arasında katılımcılar “bağımsız kalabilmek” nedeni dışında farklı bir görüş belirtmemişlerdir. Bu nedenle bu tema altında yalnızca bir kod yer almıştır. Diğer yandan, katılımcılar, “kariyer planında yer alma”, “tayin (yer değiştirme) kolaylığı”, “yöneticilerini yetersiz görme” ve “yöneticilik teklifi alma” şeklinde farklı anlamlar taşıyan yorumlar yapmışlardır. Bu çerçevede belirtilen kodlar “profesyonel nedenler” teması altında toplanmıştır. Birinci soruya ait model aşağıda gösterilmiştir.

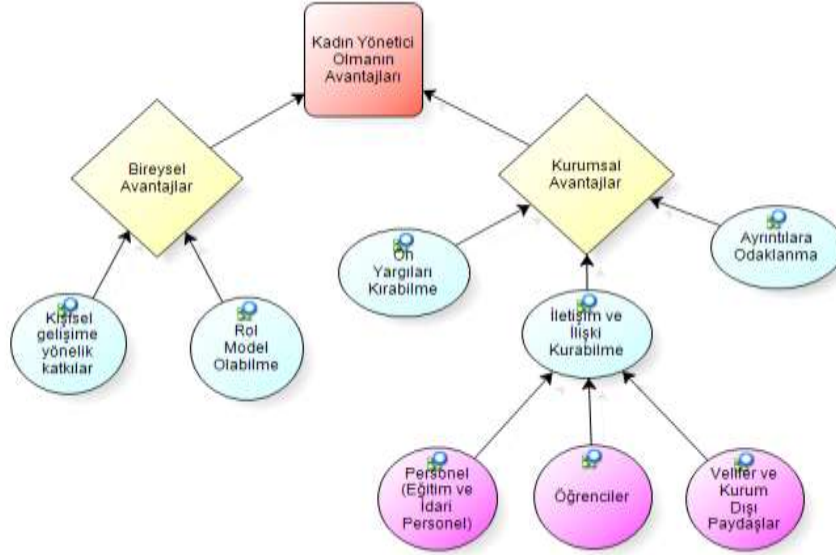


Model 1. Kadın yöneticilerin yönetici olmaya karar verme süreci

Ayrıntılı olarak ele alındığında, yöneticiliğe karar verme sürecinin, diğer değişkenlere göre ağırlıklı olarak bir kariyer planı yoluyla şekillendiği görülmektedir. Başka bir ifade ile katılımcılar, yönetici olma hedeflerini bir kariyer planı hazırlayarak gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiliğe karar verme süreci ile ilgili olarak milli eğitim müdürü Zeynep, deneyimlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yönetici olmaya, öğretmen olmaya karar verdiğim gün karar verdim. Öğretmenden ziyade yönetici olmayı istedim”.

Araştırmanın ikinci sorusu “Kadın yönetici olmanın bireysel ve görev yapılan eğitim örgütleri açısından avantajları nelerdir?” şeklinde belirlenmişti. Kadın yönetici olmanın sağladığı avantajlar iki tema altında değerlendirilmiştir: Bireysel avantajlar ve örgütsel avantajlar. Bireysel avantajlar teması altında; kişisel gelişime yönelik katkılar ve rol model olabilmek yer almıştır. Örgütsel avantajlar teması ise; ayrıntılara odaklanabilme, iletişim ve ilişki kurabilme ve ön yargıları kırabilme kodlarından oluşmuştur. Temel kodların yanı sıra katılımcıların söylemlerinden yola çıkılarak “iletişim ve ilişki kurabilme” kodu kapsamına; öğrencilerle olan ilişkiler, personel (eğitim personeli ve idari personel) ile olan ilişkiler ve veliler, örgüt dışı diğer paydaşlarla ilişkiler olmak üzere üç alt kod ayrıca eklenmiştir. İkinci soruya ait model aşağıda gösterilmiştir.



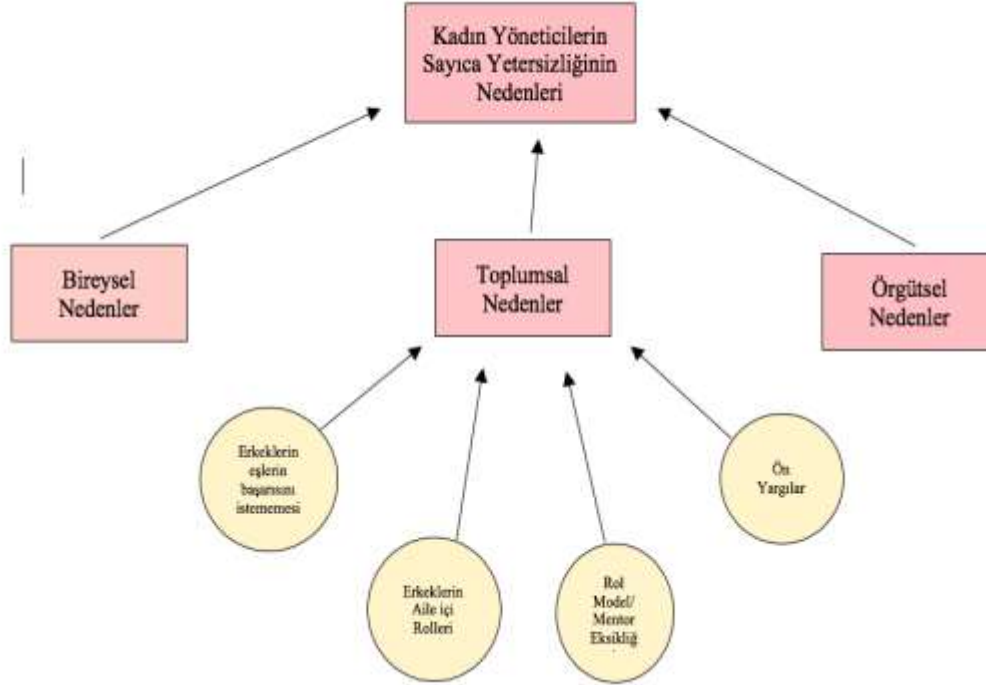
Model 2. Kadın yönetici olmanın sağladığı avantajları

Katılımcıların yönetici olmalarından dolayı sağladıkları avantajlar arasında, örgütsel avantajların bireysel avantajlara göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu avantajlar arasında kadın yöneticilerin gerek öğrenci ve personel gerekse veli ve örgüt dışı paydaşlarla kurdukları iletişim ve ilişkilerin, görev yaptıkları eğitim örgütleri açısından bir avantaj yaratmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu tema altında bulunan alt temalar arasında önemli bir dağılım farklılığının olmadığı, başka bir ifade ile kadın yöneticilerin hizmet verdikleri her paydaş grubu ile dengeli bir iletişim ve ilişki kurma becerisi sergiledikleri görülmektedir. Bu konuda kadın olmalarından dolayı öğrencilere olan yaklaşımlarının erkek yöneticilerden daha farklı olduğunu vurgulayan okul müdür yardımcısı Alime görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“...yani onların bakış açısı biraz daha farklı mı? Kadın olmakla erkek olmak arasında... Öğrencilere bakış açısı tabii ki farklı onlar daha sert yaklaşabiliyorlar. Anlayışları daha eksik olabiliyor. Bizim kadar anlayamıyorlar çünkü anne değiller. ...Evet baba rolünü oynuyorlar. Ama bayan yönetici olduğu zaman hani çocuklara daha ılımlı yaklaşabiliyor. Onları en azından dinleyebiliyoruz. Ben burada bir örnek vereyim hani müdür beyin bağıırıp çağırıldığı olaylara ben kesinlikle bağıırıp çağırmam mesela. Daha düzenli olabiliyor okul, evraklar daha düzenli oluyor hani neyin nerde olduğu daha belli oluyor. Bence öyle artıları olur yani öğrenciler açısından da öyle”.

Katılımcının toplumdaki babalık ve annelik rolüne atfedilen özellikleri dile getirmesi, “kadın yönetici” yerine “bayan yönetici” ifadesini kullanarak toplumsal cinsiyet rolüne uygun bir dil kullanması dikkat çekici bir bulgudur. Bunun yanında kadına atfedilen ve anne olması nedeniyle kadından beklenen davranışların bir avantaj olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu avantajın yanı sıra, kadın yöneticilerin ayrıntılara daha fazla önem vererek, eğitim ortamlarının (derslikler, genel alanlar, tuvaletler vb) daha düzenli ve sağlıklı olarak kullanılmasına katkıda bulunuyor olduklarını düşünüyor olmaları dikkat çeken başka bir bulgudur.

Araştırmanın üçüncü sorusu “Kadın yöneticiler, eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin sayısını nasıl değerlendirmektedirler?” şeklinde belirlenmişti. Genel olarak ele alındığında, katılımcılar konuyla ilgili değerlendirmeler yaparlarken, öncelikle eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yönetici sayısının yetersizliğine dikkat çekmişler ve bu olumsuzluk bağlamında kadın yönetici sayısının yetersizliğini çeşitli nedenlerle ilişkilendirerek değerlendirmişlerdir. Ayrıca bu yetersizliğin öngörülen olası olumlu ve olumsuz sonuçlarına da değinmişlerdir. Katılımcıların kadın yönetici sayısını değerlendirmeleri ele alındığında; sayının az oluşunda üç temel nedenin (tema) etkisinin bulunduğu görülmüştür: Bireysel nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenleri. Üçüncü soruya ilişkin model aşağıda yer almaktadır.



Model 3. Kadın yönetici sayısının yetersiz olmasının katılımcılara göre nedenleri

Kadın yönetici sayısının yetersizliğinin oluşumunda; toplumsal içerikli nedenlerin bireysel ve örgütsel nedenlerinden daha fazla çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar toplumsal nedenler kapsamında; erkeklerin aile içindeki rol avantajlarının rolüne daha fazla vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya yakın bir anlam içeren ön yargılar da önemli nedenler arasında belirtilmiştir.

Katılımcıların konuyla ilgili açıklamalarından bazı örnekler aşağıda yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet bağlamında erkeklerin avantajlı konumuna dikkat çeken halk eğitim merkezi müdür yardımcısı Fatma'nın düşüncelerini dile getirirken “kadın” yerine “bayan” ifadesini kullanması toplumsal cinsiyet rolünü kanıksadığına bir işaretir denilebilir. Fatma, hem bu bağlamda hem de erkeklerin yönetici olarak daha fazla algılanması anlamındaki görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Sebebi bence, erkek yöneticiler işine aşırı derecede odaklanıyorlar. %90 işe odaklanıyorlar, ev, çocuk yapılacak işleri geri plana atıyorlar. Genelde bayanlar da öyle düşünüyor, o yüzden.

Erkekler çocuk bakımını, evin düzenini bayanlara atıyorlar, bayanlar bunlarla haşır neşir olduğu için erkekler %90 işe zaman ayırıyorsa, bayanlar %60 bile zaman ayıramıyor. Ben bir idareci olarak mesaim 17.30 da bittiği zaman eve koşarak gidiyorum, evde çocuklarla ilgili işlerim var, ev ile ilgili işlerim var, ailemle ilgili işlerim var. Ama erkek ne yapıyor işi bittiği zaman ya kurumunda kalıyor işlerini yapıyor ya da bir öğretmenevine, lokale gidiyor. Öğretmenevine gidiyor oturuyor kahvesini içiyor...”

Okul müdürü Elif ise kadınların yönetici olmaktan kaçınmalarına toplumsal rollerin dayattığı kabullenme olgusuyla açıklık getirmiştir:

“Alt yapıda da öyle bir korku var. Fakat erkeğin önüne geçmemek, kültürümüzden gelen bir alışkanlık. Toplumda yadırganacak bir görüntü oluşturmamak, anne rolünü ihmal etmemek herhalde etkili olmuş ama olmaması gerekiyor”.

Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin ifade ettikleri toplumsal engellere rağmen yönetici olmayı nasıl başarabildikleri dikkat çekicidir. Katılımcı kadın yöneticilerin kendi deneyimlerinden yola çıkarak, yönetici olmak isteyen kadın yönetici adaylarına toplumsal engelleri aşarak yönetici olabilmelerine yönelik ifade ettikleri öneriler daha çok kariyer planlaması yapmak ve aile temelinde önlemler almak şeklinde olmuştur. Yönetici Nilgün, Nesrin ve Yasemin önerilerini kariyer planlaması açısından aşağıdaki şekilde dile getirmişlerdir:

“Net olarak kısa ve uzun dönem planlama yapmalıdırlar. Benim şuandaki hedefim kısa dönem ve uzun dönem olarak geçiyor. Her bayan yöneticilerin kısa dönem uzun dönem planları olması lazım. Kısa dönem; 3 ay, 6 ay sonra nerde olacağım nasıl olacağım. 3 yıl sonra 6 yıl sonra nerede olacağım. Sınıfta olmak istemediğim kesin. Şu şartlar altında kendimi nasıl gösterebilirim? Kendimi insanlara ispat etmek zorunda mıyım? Zorundayım. Bu egoyu tatmin için. Herkes benim ne kadar çalışkan olduğumu bilsin. Bilsin. Tek amacım bu değil ama öyleyse ben herkes bilsin....” (Nilgün).

“Önce kendine bir özgüveni olmalı bence kesinlikle olmalı, kariyeri konusunda kararlılık çok önemli yani ben hedefi olması gerektiğine inanıyorum mutlaka hedefi olmalı ve bu hedefine ulaşacak stratejileri olmalı katılımcı liderliği benimsemeli dolayısıyla kurumdaki kişilerle birlikte herkesin yeteneklerini keşfedip, onlara kendilerini keşfettirip verimli olarak kimden ne alabilirim? O hedefe gidebilecek stratejileri birlikte yapmalılar. Her konuda ve bu yaptıkları yani bu başarı yolundaki yaptıkları hedeflere de şey çok önemli iletişim çok önemli her zaman ekibine sevgi duymayı tercih etmeli birlikte biz varız biz düşüncesini oturtmalı ekibine kesinlikle olmalı” (Nesrin).

“Kariyerini böyle planlaması lazım. Yüksek lisansını yaparak başlaması lazım. Yüksek lisans olması gerekiyor. Aile yaşantısını da ona göre planlaması gerekiyor. Çocuğuyla eğer fazla ilgilenmeyecekse, çıkıp çıkıp orada bırakmak hiç doğru bir şey değil. Ona göre hem çocuğunu hem kendini planlaması gerekiyor. En zor şartlarda dahi çalışabilme... Onu da göze alması gerekiyor. Hazırlıksız tabii ki olmaz ama en çok da istekli olmak” (Yasemin).

Hümeysra, kariyer planlaması sürecini eğitim yeterliliği açısından ele almıştır:

“...erkek yada kadın şeklinde ayırmak istemiyorum ben bunu. Eğer yönetici olmak istiyorlarsa tabiki bu işin eğitimini almaları gerekiyor. Bu alanda eğitim yöntemleriyle alakalı yüksek lisans programları olabilir ki şu anda da en çok uygun olan yöntem bu, buradan eğitim alması gerekiyor. İş biraz daha bilimsel anlamda yapabilmesi için, bu eğitim gerekiyor. Tabi istekli olmak gerekiyor, ön hazırlıkları yapmış olması gerekiyor. Tabi sınav vardı eskiden, şu an sınav yok ama umarım ileride olur. O noktada sınava hazırlık konusunda, daha sistemli daha eğitilmiş bir şekilde gitmek gerekiyor. Böyle düşünüyorum” (Hümeysra).

Fatma ise aile açısından öneriler getirmiştir:

“...çocuk olduktan sonra kariyerine başlamalılar. 1-2 yaşına geldikten sonra, aileden destek varsa yapsınlar kadınlar. Destek yoksa zor. Evine ve işine zaman ayırmalılar. Bayanlar için çok yorucu oluyor. Zamanla öğreniliyor”(Fatma).

Kadın yönetici sayısının azlığına yol açan toplumsal içerikli nedenlerle ilgili elde edilen bulguların Sefer (2006) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla örtüştüğünden söz etmek mümkündür. İstanbul’da Üsküdar Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı okulların yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda, kadın yönetici sayısının az oluşunda toplumun feodal yapısı ve eşlerin destekte bulunmamasının en önemli nedenler arasında olduğunu belirlemiştir. Ayrıca kadın yönetici adaylarının isteksizliği gibi bireysel etkenlerin de bu problemde rolü bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmadaki katılımcıların da kadın yönetici sayısının yetersiz oluşunda bazı bireysel nedenlerin de etkili olabildiğine açıklık getirdikleri görülmüştür. Snavely (1993) ve Aytaç (2005), kadınların yönetim kademelerinde görev almaktan kaçınmalarında, çeşitli bireysel etkenlerin etkili olabildiğini ifade etmişlerdir. Yeterli beceri ve deneyime sahip olmadıklarını düşünmeleri ve aile-iş yaşamı dengesini kurmakta zorlanacaklarını öngörmeleri bu etkenler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmadaki katılımcılar da genel anlamda benzer etkenleri göz önünde bulundurarak, gerek kişisel olarak gerekse diğer kadınların kariyerlerini yönetici olarak sürdürmekten kaçınmalarında aile-iş yaşamı dengesi ve kendini yetersiz görme gibi etkenlerin etkisinde kalabildiklerini gözlemlediklerini açıklamışlardır. Sözgelimi Alime, genel anlamda kadınların özgüven eksikliklerine dikkat çekmiştir. Katılımcılardan Tülay da bu durumu geçmişle ilişkilendirerek açıklık getirmiştir.

“Yani, yöneticilik dediğim gibi kişilik meselesi de yani her bayan belki yapabileceğine inanmıyordur. Ya da bulunduğu ortamda buna fırsat bulamıyordur. Bence o yüzden” (Alime).

“..... Çünkü şey yok biz özgüven olarak da aileden itibaren böyle özgüven olarak biraz eksik yetiştiriyoruz şimdi bu bir gerçek ...”(Tülay).

Buse ise, konunun başka bir yönüne dikkat çekmiştir. O’na göre, önemli nedenlerden birisi de kadınların kendilerini çok zorlamak istemeyişleridir. Hülya da bu görüşle benzer bir yorumda bulunmuştur.

“tabii, kadın yönetici sayısı az. Bunu geçen gün müdürümüzle de toplantıda konuştuk. Hatta vekilimize söyledik Hanım’a. Bayan okul müdürünü kadınlar gününde yemek diye çağırdılar, bir baktık 5-6 kişiyiz. Biz daha kalabalık neden değiliz diyorlar. Değiliz, bu kadarız gibi. Onlar da bir şaşırdılar, bozuldular. Tabii bu sayısı artmalı ama bakıyorsunuz işte gene bayan öğretmenler şeye alışkınlar yani. Onun için yeterli oluyor. 2 gün geliyor derse, 3 gün boş, evinde, gününde, pazarında gibi, çocuklarında. Böyle bir hayatı benimsemişler. Yapıyla da alakalı herhalde. Yani ben hani bayanların çok baskılandığı için idari yöneticiliğe sadece öğretmenlik için değil belki ama yöneticiliğe sadece baskılandıkları için yönelmediklerini sanmıyorum. Birçok öğretmen arkadaşla konuştum, ay ben yapamam diyor, ben ne güzel 2 gün 15 saat derse giriyorum diyor, sonra geziyorum gününe, pazarıma... Ben de onu yapamam. Hani güne gideyim, oraya gideyim, buraya gideyim, 3 gün boş kalsın, yatayım, gezeyim, evde durayım. Herhalde biraz da yapıyla alakalı bir şey. Hani o liderlik, yönetim, o hareketlilik, çok çalışma, özveri bu çok kişide yok. Öğretmenliği bile belki tam anlamıyla yapamıyorlar. 15 saat derse ne kadar performans yetebilir”(Buse).

“Ama zaten kadın yöneticisi az olsun diye bir şey de yok. Yani göstermelik bir engelde yok. Sana engel var demiyor. Belki bu bizim beceriksizliğimiz, bizim istemememiz kadın yönetici olmak istemiyor ya. Derse gireyim çıkayım eve gideyim diye düşünüyor. Hele hele milli eğitim camiasında öğretmen ise en mantıklısı dersine girip eve gitmesi, çocuğuyla ilgilenmesi ya da eşyle ilgilenmesi” (Hülya).

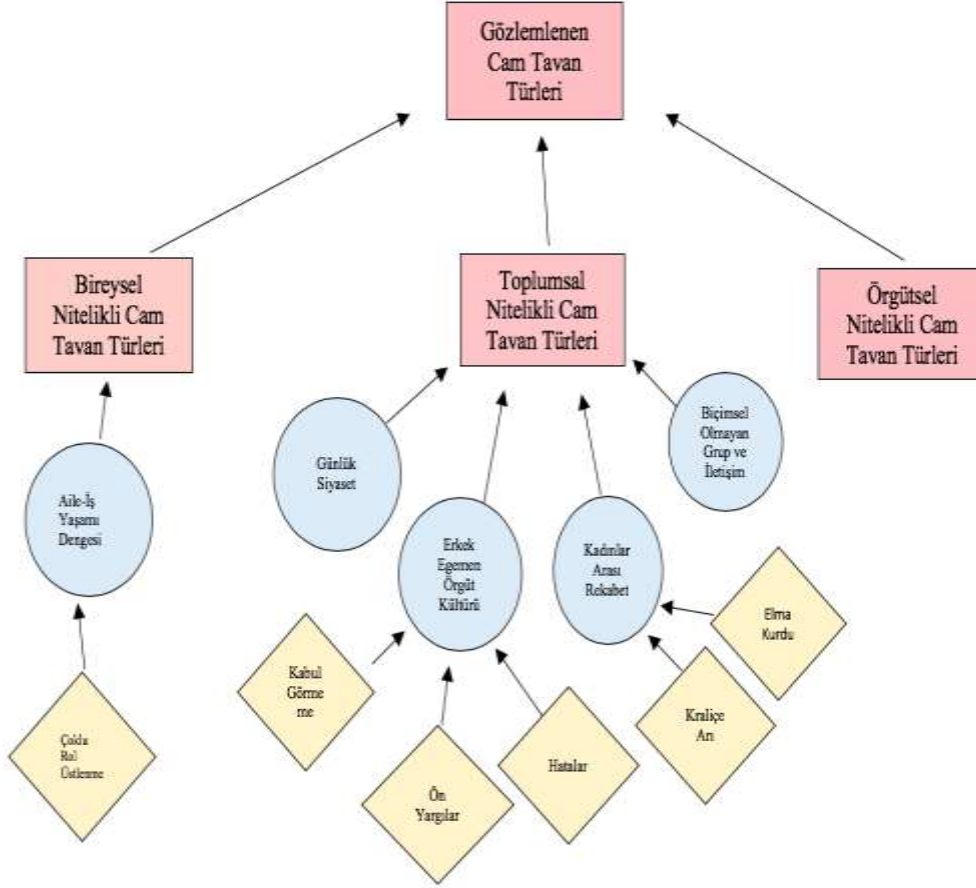
Gözde, aile-iş yaşamı dengesini kurmanın bir kadın için güçlüğüne işaret ederek, kadın yönetici adaylarında bu problemin etkisi olabileceğine vurgu yapmıştır:

“Yani ben kendi açımdan cevap verecek olursam ben mesaiyi bitirip eve gittiğim zaman benim ikinci mesaim başlıyor. Çocukların dersleriyle ilgili olsun evin işleriyle ilgili olsun sorumluluklar bana ait. Esim isinden dolayı bir saatlik yol gidip geldiği için de o anlamda bir şey söyleyemiyoruz. Durum böyle olunca bu şartlarda birçok bayan artı yük getiren işlerde çalışmak istemez” (Gözde).

Katılımcılar, kadın yönetici sayısının az oluşunu değerlendirirken, bu azlığın kadınları dayanışmaya yöneltmesi gibi olumlu sonuç doğurmasının yanında, rol modelin azlığının da olumsuz sonuç doğurabileceğini dile getirmişlerdir.

Araştırmanın dördüncü sorusu “Kadın yöneticiler, genel olarak diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini nasıl yorumlamaktadırlar?” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcılar gözlemlerine dayanarak diğer kadın yöneticilerin yöneticilik kariyerleri boyunca karşılaştıkları engelleri çeşitli açılardan ele almışlardır. Katılımcılar bu soruya ilişkin çok sayıda örnekler vererek kendi görüşlerini desteklemeye çalışmışlardır. Bu bağlamda katılımcıların gözlemleri doğrultusunda dile getirdikleri cam tavan engel türleri alanyazındaki sınıflandırmaya benzer şekilde üç tema altında toplanmıştır. Bunlar: Bireysel, örgütsel ve toplumsal nitelikli cam tavan engelleridir. Katılımcıların gözlemlerine dayanarak, eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri arasında; örgütsel nitelikli engellerin diğer engel türlerinden daha fazla önemli olduğu görülmektedir. Örgütlerin içinde buldukları toplumların yansımaları oldukları düşünüldüğünde bu sonucun çok şaşırtıcı olmadığını söylemek mümkündür.

Aile-iş yaşamı dengesini kurmakta zorlanma kapsamında çoklu rol üstlenme alt kodu bireysel nitelikli cam tavan engeli teması altında değerlendirilmiştir. Katılımcılar; kadınlar arası rekabet, erkek egemen örgüt kültürüyle mücadele etmek, biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememek ve günlük siyaset kodu altındaki konularda açıklamalarda bulunmuşlardır. Dolayısıyla söz konusu kodların örgütsel nitelikli cam tavan türleri teması altında toplanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu kodlar arasında yer alan erkek egemen örgüt kültürüyle mücadele etme kapsamına; bir kadın olarak kabul görmeme, kadınların hatalarına daha az tolerans gösterilmesi ve ön yargılara maruz kalma şeklinde alt kodlar alınmıştır. Kadınlar arası rekabet kodu oluşturulurken, katılımcıların gerek kraliçe arı sendromuna maruz kalma, gerekse kurum içi kadınlar arası rekabet konularına getirdikleri açıklamalar göz önünde bulundurulmuştur. Diğer yandan katılımcılar bireysel ve örgütsel nitelikli engellerin dışında, farklı içeriğe sahip engellerin de diğer kadın yöneticiler tarafından yaşandığına ilişkin gözlemleri olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak bu açıklamaları yapan katılımcılar oldukça genel yorumlar yapmayı tercih etmişlerdir. Yorumların içeriği incelendiğinde söz konusu engellerin alanyazında da açıklandığı şekliyle daha çok toplumsal içerikli engellerin içine girebileceği düşünülmüştür. Alt kodlar oluşturmaya gidilmemiştir. Dördüncü soruya ilişkin model aşağıda yer almaktadır.



Model 4. Katılımcıların gözlemledikleri cam tavan türleri

Örgütsel nitelikli cam tavan engelleri kapsamında en çok, kadınlar arası rekabet kodunun yer aldığı ve bu kodun altında bulunan kurum içi kadınlar arası rekabetin daha fazla engel niteliği taşıdığı algılandığı görülmüştür. Ancak cam tavan alanyazını, önceki araştırma sonuçları ile karşılaştırmak üzere incelendiğinde, bu bulguyu destekleyen ya da desteklemeyen araştırma sonuçlarına rastlanmamıştır. Bu nedenle kadınların ayrıntılarla uğraşarak ve birbirleriyle rekabet ederek diğer kadınlar için örgütsel yaşamı zorlaştırmaları olgusunu ifade etmek üzere elma kurdu kodu kullanılmıştır. Bu kodun kraliçe arı kodundan ayrı olarak ele alınmasının nedeni, kraliçe arı sendromunda kariyer basamaklarında yükselmiş olan bir kadının bulunduğu konumda başka kadınların da olmasına engel olması söz konusu iken, elma kurdu kodunda eş konumdaki kadınların rekabet etmesi söz konusudur. Konuyla ilgili katılımcılardan sağlanan bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

“Eğer bir yerde iki ya da üç bayan varsa çok küçük şeylerden çok büyük problemler doğuyor,” (Elif)

“Kadınlarla çalışmak daha zor. Öğretmenlik yaptım. 17 yıl erkeklerle çalıştım. Ama kadınlarla çalışmak daha zor, daha hırslılar. Daha titizler. O yüzden sürekli bir rekabet var. Sürekli kendini gösterme çabası.” (Pelin).

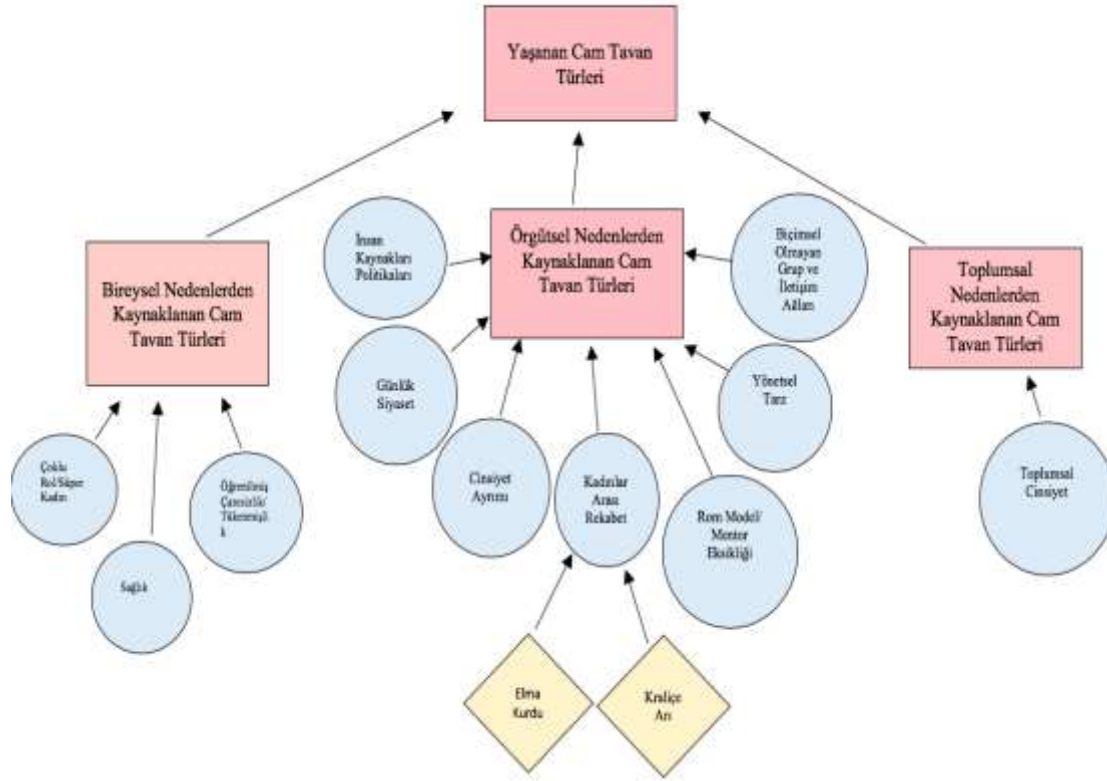
Katılımcılardan Meliha da benzer şekilde görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Kadın yönetici yanı aynı yerde birden fazla kadın olunca sorun çıkıyor ben ondan üstünüm o benden ustun olamaz gibi kadınlar arasında böyle bir şey ama erkeklerin arasında böyle bir şey olmuyor, birden fazla aynı yerde yönetici olunca problem oluyor. Ben bilirim ben ederim ben ondan daha güzelim ben ondan daha şıkım ondan”.

Araştırmanın beşinci sorusu “Kadın yöneticiler cam tavan sendrom türlerini nasıl deneyimlemiştir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu araştırma probleminin oluşturulmasının temel amacı, katılımcıların kişisel olarak yaşadıkları cam tavan türlerinin dağılımından yararlanarak, hangi tür ya da türlerde daha fazla engelin öne çıktığını ortaya çıkarmaktır. Bunu yapabilmek için ilk olarak cam tavan alanyazında açıklanan türlerden yararlanılmış, sonrasında katılımcıların yaşadıkları deneyimler yol gösterici olmuştur.

Diğer yandan örgütsel ve toplumsal engelleri, bu çalışmanın alanyazın bölümünde açıklandığı şekliyle dışsal nedenlerden kaynaklanan türler arasında kabul etmek mümkündür. Dışsal kaynaklı cam tavan türleri, bireylerin kontrolleri dışında gelişen ve engellemek üzere müdahale etme olasılığının çok fazla bulunmadığı türleri kapsamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın beşinci sorusuyla ilgili olarak örgütsel nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kapsamına; günlük siyaset, cinsiyet temelli ayrımcılık, insan kaynakları politikaları, elma kurdu sendromu, kraliçe arı sendromu, örgüt içi biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememe, rol model/ mentor eksikliği, yönetsel tarz farklılıkları temaları alınırken, toplumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kapsamına; toplumsal cinsiyet temalarını almak mümkündür.

Bireysel etkenler ise içsel kaynaklı cam tavan türleri olarak kabul edilebilirler. İçsel nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri, oluşumlarına engel olabilmek amacıyla kontrol etme olasılığının daha fazla olduğu ve genellikle psikolojik unsurları kapsamaktadır. Bu tür engeller, kadın yöneticilerin kişisel deneyimlerinden, kendilerini yetersiz olarak hissetmelerinden ya da başka problemlerin etkisinde kalarak yeni problemlerle başa çıkmada çekimser/pasif kalmalarına yol açabilen etkenler olarak değerlendirilebilirler. Dolayısıyla çoklu rol üstlenme/ süper kadın sendromu, öğrenilmiş çaresizlik/tükenmişlik, sağlık alt temaları içsel kaynaklı cam tavan sendromu teması altında incelenebilir. Ancak konu bütünlüğünü bozmamak için temalar ve alt temalar bireysel, örgütsel ve toplumsal cam tavan türleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Model 5’te konuyla ilgili tema ve alt temalar görsel olarak sunulmuştur.



Model 5. Katılımcılar tarafından yaşanan cam tavan sendromu türleri

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde, katılımcıların örgütsel kaynaklı cam tavan engellerini diğer cam tavan engellerine kıyasla daha fazla yaşadıkları anlaşılmaktadır. Kadın yöneticiler, kontrolleri dışında gelişen örgütsel içerikli engellere daha fazla maruz kalmış görünmektedirler. Katılımcıların bireysel olarak yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili verdikleri örneklerden bazıları aşağıda sunulmuştur. Okul müdür yardımcısı Tülay, bu konu hakkındaki kişisel deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Yani mesela ben buraya ilk geldiğimde benden önceki müdür yardımcısı kadrolu değil. Öylesine okuldan bir öğretmen bakıyormuş. Orta yaşlı bir erkek öğretmen benden önce burada müdür yardımcısı olmuş. Ben geldiğim zaman yediremedi. Yani ben mesela sınavla hakkımla geldim buraya işte bir bayan geldi daha toy işte bizi yönetecek böyle bir örgütlemeye girdi...”

Katılımcıların cinsiyet ayrımcılığının ardından önemli olduklarını düşündükleri bir başka engel türü ise elma kurdu sendromu ve kraliçe arı sendromu kodlarından oluşan kadınlar arası rekabet alt temasıdır. Kadınlar arası rekabet alt teması, katılımcıların hem gözlemlerine dayanarak başka kadın yöneticilerin karşılaştıkları bir problem hem de bireysel olarak yaşandığı ifade edilen bir problem olarak karşımıza çıkmıştır. Kadınlar arası rekabetin, katılımcıların gözlemlerinden çok bizzat yaşadıkları bir cam tavan türü olduğu anlaşılmıştır. Eldeki çalışmada, katılımcılar kendi deneyimleri içinde kraliçe arı sendromu ve elma kurdu sendromuna maruz kaldıklarını belirttikleri halde başka kadın yöneticiler için bunu çok daha az dile getirmişlerdir. Bu da

yaşandığı halde dışarıdan gözlemlenmesi oldukça güç olan bir olgudan söz edilebileceğini göstermektedir.

Tüm tema ve alt temalar açısından, görece iş deneyimi daha az olanların ve küçük yaştaki öğrencilerin olduğu eğitim örgütlerinde olanların, diğer gruplara göre daha fazla cam tavan engeliyle karşılaştıklarından söz edilebilir. Söz konusu engellerden cinsiyet temelli ayrımcılığa, anaokulu ve ilkokullarda görev yapan katılımcıların daha fazla maruz kalması dikkat çekicidir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonuçlarından ilki, katılımcıların profesyonel nedenlerden hareket ederek yönetici olmaya karar verdikleri ve bu süreci bir kariyer planı yoluyla yönetmeye çalıştıklarının anlaşılmasıdır. Elde edilen bu sonuç, Roldan ve Stern (2006: 2) tarafından cam tavan sendromuna maruz kalınmaması ya da etkilerinin azaltılması için mağdurların (kadınlar, azınlıklar vb.) kariyer planı oluşturmalarının gerekliliği şeklindeki önerileriyle örtüşmektedir. Bu anlamda araştırma katılımcılarının profesyonel bir yaklaşımla hareket ettiklerinden söz etmek mümkündür.

Diğer yandan, tayin edilme kolaylığından yararlanma faktörünün yönetici olma yönündeki güdülenme üzerinde belirgin bir etkisi bulunduğu görülmüştür. Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı’nın öğretmen yer değiştirme şartlarını yeterince karşılayamadığından, araştırma katılımcılarının coğrafi bölge ve/ya okul değiştirme planları yaptıkları anlaşılmaktadır. Bunun yanında, bir başka yöneticiliğe karar verme nedenlerinden olan yöneticilik teklifi alınması da yöneticilik özelliği taşıdıklarına olan inancın bir göstergesi olarak ele alınabilir. Bu durum, bir bakıma, eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının artırılması yönündeki girişimlerin de varlığına işaret etmektedir. Ancak alan yazınında söz konusu iki nedenle (Tayin edilme kolaylığı ve yöneticilik teklifi alma) ilgili yeterli bilgi bulunmamaktadır. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda bu iki neden üzerinde durulmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci sonucu, kadın yöneticilerin kadın olmalarından dolayı görev yaptıkları eğitim örgütlerine önemli avantajlar kazandırdıklarını düşünmeleridir. Bu avantajlar kadın olmanın iletişim ve iş birliğini güçlendirmesi olarak algılanmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre ayrıntılara daha fazla odaklanabilme özellikleri, iletişim ve ilişki kurma becerileri görev yapılan eğitim örgütleri açısından önemli avantajlar yaratabilmektedir. Elde edilen bu bulgular, Peterson’ın (2004) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Peterson (2004) örgütlerde kadınların çalışma yaşamındaki hareket tarzlarının daha esnek bir yapıda olduğunu ve bu özellik sayesinde örgüt bünyesinde bir takım çalışması ortamı yaratılabildiğini, böylelikle örgütün önemli avantajlar kazanabildiğini vurgulamıştır. Barutçugil (2002), kadın yöneticilerin olumlu yönleri arasında beşerî ilişkilerinin daha güçlü ve daha insancıl davranma özellikleri taşıdıklarını açıklamıştır. Eğitim örgütleri açısından yapılan bir değerlendirmede de Coleman (2007), kadın yöneticilerin gergin okul ortamlarını, erkeklere kıyasla daha iyi yönetme becerilerine sahip olduklarını belirtmiştir. Özellikle kız öğrencilerin ağırlıkta olduğu eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin örgütlerine önemli katkılarda bulunabildiklerine dikkat çekmiştir. Sefer (2006) de, kadın yöneticilerin özellikle kız öğrencilerle olan ilişkilerinde yöneticilerin kadın olmasının avantaj yarattığını belirlemiştir.

Coleman (2007) ve Sefer (2006) tarafından açıklanan kadın yönetici olmanın kazandırdığı avantajlı durum, Haslam ve Ryan (2008) tarafından yürütülen bir araştırma sonucuyla da tutarlılık göstermiştir. Haslam ve Ryan, kadınların zor koşulları yönetme bağlamında yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Matthews (2009) kadın yöneticilerin okul ortamlarında daha detaycı, yaratıcı, paylaşımcı özellikler taşıdıklarını ve bu özelliklerin gelecek nesillerin yetiştirildiği eğitim örgütleri açısından son derece önemli olduğunu vurgulamıştır. Leathwood (2005) ise söz konusu avantaj durumunu farklı bir bakış açısı ile ele alarak, kadınların kendilerini daha çok çalışmaya adayabildiklerini ve daha iyi iş sonuçları üretebildiklerini, bu özelliklerinin ise daha demokrat ve katılımcı nitelikler taşımalarından kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Diğer yandan, Ransdell (2014) Fortune 500 şirketlerinde üst düzey yönetim görevi yürüten kadın sayısının azlığına karşın, daha fazla kadın çalışan istihdam eden örgütlerde, genel olarak %35 oranında daha yüksek düzeyde yatırımların geri dönüşünün sağlanabildiğini ve %34 oranında örgüt paydaşlarına daha fazla kar dağıtılabilirdiğini tespit etmiştir. Dolayısıyla, her ne kadar ticari kuruluşlar olmasalar da kadın yöneticilerin eğitim örgütlerine yönelik katkıları bağlamında, Ransdell'in (2014) araştırma sonuçlarının bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik taşıdığından söz edilebilir. Bu benzerlik Vandenberghe (2013) ve Boydak Özan (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Vandenberghe (2013) Belçika'da yaptığı bir çalışmada, kadınların erkeklere göre işletme karlılığı üzerinde daha olumlu etkileri olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Boydak Özan'ın (2009) KKTC'de gerçekleştirdiği bir çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılmalarda, hizmet alan paydaşların beklentilerinin, kadın okul yöneticilerinin liderlik özellikleri sayesinde karşılanabildiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü sonucu, eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yönetici sayısının yetersizliğinde toplumsal nedenlerin, bireysel ve örgütsel nedenlere kıyasla öne çıktığının görülmesidir. Erkeklerin aile içindeki rol avantajları kadın yöneticiler açısından belirgin bir toplumsal neden olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Sefer (2006) tarafından eğitim örgütleri üzerinde yürütülen bir araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Nitekim bu çalışmada toplumun feodal yapısı ve eşlerden yeterince destek alamamanın en önemli etkenler olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan bireysel nedenlerin de toplumsal nedenlerin ardından dikkat çeken bir etken olduğu görülmüştür. Bu sonuç da Snavely (1993) ve Aytaç'ın (2005) araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte, kadın yönetici sayısının yetersizliğinin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı sonuca neden olabileceği anlaşılmıştır. Kadınlar arası güçlü bir dayanışmanın kurulması olumlu bir sonuç olarak kabul edilirken, kadın yönetici adaylarının olumsuz etkilenmeleri ise olumsuz bir sonuç şeklinde değerlendirilmiştir. Kadın yöneticilerin rol model olarak alınmasındaki yetersizliğin belirlendiği bir başka araştırma sonucu da olumsuz etkinin varlığına işaret etmesi bakımından tutarlılık göstermektedir. Oysa kadınların yönetim kademelerinde daha fazla yer almaları gerek mevcut yöneticiler açısından gerekse aday yöneticiler için olumlu etki yaratabilmektedir (Caceres-Rodriguez, 2011).

Araştırmanın dördüncü sonucu, katılımcıların diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir. Elde edilen bulgulardan anlaşılmıştır ki, kadın yöneticiler en çok örgüt içi kadınlar arası rekabet, biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememe ve bir kadın olarak örgüt çalışanları tarafından yeterince kabul görmeme gibi daha çok örgütsel nitelikli cam tavan engellerine maruz kalmışlardır. Lipshits-Braziler ve Tatar da (2012) örgüt bünyesinde oluşan engel türlerinin bireysel engellerden daha fazla zarar verici olduğunu

belirlemişlerdir. Ancak kadınlar arası rekabet probleminin cam tavan alanyazınında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Her ne kadar alanyazınında rekabeti dile getiren kraliçe arı ve ve yengeç sepeti kavramları varsa da bu araştırmada ortaya çıkan rekabet, aynı pozisyondaki kadınlar arasında deneyimlenen rekabettir. Bu nedenle bu rekabet türü araştırmacılar tarafından elma kurdu olarak kodlanmıştır. Bir örgütteki kadınların oluşturduğu topluluğu “elma” metaforu ile ifade edersek, kadınlar arasındaki rekabeti, birbirlerinin işini zorlaştırmayı, çekemezliği; elmaya zarar veren, zaman içerisinde elmanın bütünlüğünün bozulmasına neden olan “kurt” metaforu olarak ele almak uygun olabilir. Dolayısıyla bu sonucun ve kavramlaştırmanın yeni araştırmalara ışık tutabileceğinden söz etmek mümkündür. Kadınlar arası rekabet engeline göreli olarak deneyim süresi daha az olan kadın yöneticilerin daha fazla maruz kalmaları da ilginç bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan ve alanyazınında “old boys network” metaforuyla açıklanan, biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememe, Chua (2013) Ayrancı ve Gürbüz’ün (2012) McGuire (2002) ve Morrison ve Von Glinow (1990) araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Öte yandan alanyazınında sıklıkla vurgulanan ve “kraliçe arı” metaforuyla tanımlanan engel türüne kadın yöneticilerin çok fazla maruz kalmadıkları anlaşılmıştır. Bu durum olasılıkla araştırma katılımcılarının bu engel türünü dışarıdan gözlemlenmelerinin zorluğundan kaynaklanabilir. Ancak dikkat çeken başka bir sonuç, siyasi kayırmacılık ve sendikal baskıların dahi kraliçe arı engelinden daha fazla gözlemlenmiş olmasıdır. Ne var ki bu konu hakkında da cam tavan alanyazınında yeterli açıklama yer alamamaktadır ve bu durumun Türkiye siyasi koşulları ve devlet yönetimine özgü bir durum olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın beşinci sonucu, kadın yöneticilerin cam tavan sendromu deneyimlerinin cam tavan türleri açısından nasıl olduğunun ortaya çıkartılmasıyla ilgilidir ve bu sonucun araştırmanın temel probleminin aydınlatılmasına en fazla katkıyı sağlayan sonuç olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda, katılımcıların söylemlerinden ve alanyazınıdaki sınıflandırmadan yararlanılarak oluşturulan bireysel, örgütsel ve toplumsal kaynaklı cam tavan engel türleri arasında, katılımcıların kontrol etmekte güçlük çektikleri ya da kontrol edemedikleri cam tavan türleri arasında yer alan; cinsiyet temelli ayrımcılık, kadınlar arası rekabet (kraliçe arı sendromu ve elma kurdu sendromu) günlük siyaset şeklindeki örgütsel kaynaklı cam tavan engellerine daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmıştır.

Bu araştırmada cinsiyet temelli ayrımcılık bulgusunun önemli bir cam tavan türü olarak ortaya çıkmış olması, Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) ve Şahin (2007) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı konaklama örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerden büyük bir bölümünün cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Şahin (2007) tarafından eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada da cinsiyet ayrımı ve erkek yöneticilerin kadınlara kıyasla daha fazla önemsenmeleri, kadın çalışanların kariyer süreçleri açısından önemli engel türleri olarak belirlenmiştir.

Coogan ve Chen de (2007), Eagly ve Carli’nin (2007) labirent sınıflandırmasındaki anlamı destekler şekilde, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları çeşitli engellerin, erkeklerin karşılaştıkları engellerden daha karmaşık olduğunu işaret etmelerinin vurguladığı anlamda olduğu gibi, farklı eğitim örgütlerinde ve farklı örneklemeler üzerinden yapılan araştırmalarda farklı bulgu ve sonuçlara ulaşılmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir (Lipshits-Brazil ve Tatar, 2012). Nitekim bir cam tavan türü olarak cinsiyet ayrımcılığının eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıklarına ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır. Sefer’in (2006) kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ele alan

araştırmasında, kadın yöneticilerin okul içerisindeki ilişkilerinde kadın olmalarının olumsuz bir etkisinin bulunmadığı, aksine özellikle kız öğrencilerle olan ilişkilerinde kadın olmalarının avantaj yarattığını ve üst yönetimler tarafından kendilerine bir ayırım yapılmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrancı ve Gürbüz (2012) cam tavan sendromunun eğitim örgütü yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemeyi amaçladıkları araştırmada, kadın yöneticilerin yalnızca yöneticilik yeterlilikleri açısından algılandıkları, cinsiyet bağlamında bir ayırım ya da olumsuz bir bakış açısının söz konusu olmadığı belirlenmiştir. Aslanargun (2012) eğitim örgütü yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin genel olarak karşılaştıkları engellerin daha çok aile ve toplumsal roller bağlamında yaşandığını belirlemiş, örgüt içi cinsiyet ayrımcılığı problemine rastlanmadığını açıklamıştır. Babaoğlu ve Litchka da (2010) Türkiye ve ABD'deki eğitim örgütleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri kültürlerarası karşılaştırmalı bir araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin algılanmasında cinsiyet faktörünün çok sınırlı bir rolünün bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak, cinsiyet temelli ayrımcılık engelinin eğitim örgütleri üzerinde gerçekleştirilen önceki bazı araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülürken (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Şahin, 2007), farklı çalışmalarda (Sefer, 2006; Aslanargun, 2012; Ayrancı ve Gürbüz, 2012; Babaoğlu ve Litchka, 2010) bu sonucun benzerlik göstermediği anlaşılmıştır.

Kadınlar arası rekabet engelinin bir kez daha araştırmanın katılımcı kadın yöneticiler tarafından kişisel olarak da yaşadıkları önemli bir cam tavan türü olduğu belirlenmiştir. Kraliçe arı sendromu da maruz kalınan bir başka önemli engel türüdür. Her ne kadar kadınlar arası rekabet problemi alanyazında yeterince ele alınmamış olsa da gerek katılımcıların diğer eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin gerekse kişisel olarak kendilerinin yaşadığı bir engel türü olmasını bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu konunun gelecek araştırmalarda farklı örneklerle üzerinde ele alınmasında yarar bulunmaktadır.

Diğer yandan, dikkat çeken bir başka sonuç, farklı eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin maruz kaldıkları siyasi kayırma, sendikal baskılar ve ayrımcılık gibi konuların benzer şekilde örneklemdeki katılımcıların da kişisel olarak yaşadıkları bir cam tavan engeli olduğunun ortaya çıkmasıdır. Bu anlamda daha önce de açıklandığı üzere, cam tavan alanyazında bu tür engel türlerine yer verilmediğinden dolayı gelecek araştırmalarda konunun bu boyutunun değerlendirilmesinin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında ulaşılan bir diğer sonuç ise iş deneyimi daha az olan ve küçük yaşta öğrencilerin olduğu eğitim örgütlerinde (anaokulu ve ilkököl) görev yapan kadın yöneticilerin, diğer gruplara göre cinsiyet temelli ayrımcılığa daha fazla maruz kalmasıdır. Elde edilen bu bulgu, Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öte yandan niçin anaokulu ve ilkökullarda bu oranların yüksek görüldüğünün anlaşılabilmesi için yeni araştırmalarla bu konunun sorgulanmasına gereksinim vardır.

Alanyazında kadınların üst düzey konumlarda yeterince bulunamamalarının önemli nedenleri arasında; yeterli eğitim ve deneyime sahip olunamamasının rolü bulunduğu dikkat çekilmiş (Frazier, 2005) olması, bu araştırma sonucunda elde edilen iş deneyimi daha az olan kadın yöneticilerin cinsiyet temelli ayrımcılığa daha fazla maruz kaldıkları sonucuyla örtüşmektedir. Nitekim Naff (1994) kadınların daha az eğitilmiş ve daha az deneyimli olmaları ile cam tavan sendromu yaşanması arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve bunun kariyer hedeflerine ulaşmalarında engel oluşturduğunu belirlemiştir. Aytaç (2001) kariyer basamaklarının ilk

dönemlerinde (deneyim süresinin daha az olduğu dönem) kadın çalışanların aile ve iş yaşamı arasındaki dengeyi yeterince kuramamalarından doğan gerilim ve çatışmalar nedeniyle, zamanla daha düşük kariyer hedeflerine yönelmek zorunda kaldıklarını açıklamıştır. Weinberger'e göre (2011), özellikle genç anneler grubunda yer alan kadın çalışanlar bir yandan yeterince iş deneyimine sahip olmamaları bir yandan da aile-iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmakta güçlük yaşamaktadırlar.

Her ne kadar örgütsel ve toplumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kadar sıklıkla olmasa da bireysel nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kapsamında yer alan çoklu rol üstlenme/süper kadın sendromu da dikkate alınması gereken bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim iş yaşamına aileleriyle ilgili taşıdıkları sorumluluklardan dolayı yeterince odaklanamayan (Kumar ve Sunder, 2012) kadın yöneticilerin bu süreci gereği gibi yönetememeleri halinde, bunun olumsuz sonuçlarını yaşamaları kolay bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Akpınar-Sposito, 2013).

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmacılar İçin Getirilen Öneriler

- Nitel analiz yoluyla elde edilen bulguların gelecek araştırmalarda nicel araştırmalar uygulanarak test edilmesinde yarar bulunmaktadır.
- Siyasi yandaşlık, sendikal kutuplaşma ve ayrımcılık gibi kadın yöneticilerin vurguladıkları olgular bu araştırmayı benzer araştırmalardan kısmen farklılaştıran önemli sonuçlar arasındadır. Ancak alanyazında bu konunun yeterince yer almaması bir eksiklik olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda, araştırmacılar bu konunun boyutlarını nitel ve/ya nicel araştırma desenleri kullanarak açımlayabilirler.
- Kadınlar arası rekabet bu araştırmada önemli bir cam tavan engel türü olarak ortaya çıkmıştır. Siyasi yandaşlık vb. olgularda olduğu gibi, bu problemin de cam tavan alan yazınında yeterince araştırma konusu yapılmadığı görülmüştür. Bu çerçevede gelecek araştırmalarda, araştırmacılar bu konunun boyutlarını nitel ve/ya nicel araştırma desenleri kullanarak açımlayabilirler.

Uygulayıcılar İçin Getirilen Öneriler

- Rol modellik ve mentorluk alanyazında sıklıkla tartışılan ve yararları hakkında fikir birliğine varılan önemli bir uygulamadır. Bu araştırmada katılımcıların bu uygulamadan yeterince yararlanamadıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda şunlar yapılabilir:
 - uygulayıcılar rol model nitelikleri taşıyan kadın yöneticileri medyada daha fazla görünür kılabilir,
 - rol model kadın yöneticilerle mesleğe yeni başlamış genç öğretmen ve yöneticiler buluşturulabilir,
 - yöneticiliğe yeni başlayan kadın yöneticilere örgüt bünyesinde deneyimli bir yönetici ve/veya öğretmenin rehberlik etmesi için alt yapı kurabilir ve
 - kadın çalışanlar kendi aralarında biçimsel olmayan gruplar oluşturabilir ya da erkekler tarafından oluşturulmuş biçimsel olmayan iletişim ağlarına girebilir ve olası fırsatları kendi lehlerine döndürebilir.

Kaynaklar/ References

- Akarsu, B. (1979). *Çağdaş felsefe akımları*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: the case study comparison between french and turkish women executives. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497. doi: [10.1016/j.sbspro.2013.04.053](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053)
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
- Aslanargun, E. (2012). Do women principals really face with barriers in schools? critics of glass ceiling syndrome in turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 255-264.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in turkey: ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), (126-151). doi: [10.5296/ijhrs.v2i4.2583](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2583)
- Aytaç, S. (2001). *Çift kariyerli eşler ve çalışma yaşamındaki yeri* (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Babaoğlu, E. ve Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and The United states. *Education and Science*, 35(158), 58-74.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Çev. Ed.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Boydak Özcan, M. (2009). Okul yöneticiliğinde cam tavan sendromunun yaşanmadığı bir ada örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 15-33.
- Caceres-Rodriguez, R. (2011). The glass ceiling revisited: moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. *Administration and Society*, 45(6) 674-709. doi: [10.1177/0095399711429104](https://doi.org/10.1177/0095399711429104)
- Carrillo, P., Gandelman, N. ve Robano, V. (2014). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *Journal of Economic Inequality*, 12(3), 339-361. doi: [10.1007/s10888-013-9258-3](https://doi.org/10.1007/s10888-013-9258-3)
- Chua, V. (2013). Categorical sources of varieties of network inequalities. *Social Science Research*, 42(5), 1236-1253. doi: [10.1016/j.ssresearch.2013.04.002](https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2013.04.002)
- Clevenger, L. ve Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the U.S. Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 376-399. doi: [10.1080/15332845.2013.790258](https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790258)
- Coleman, M. (2007). Gender and educational leadership in england: A comparison of secondary head teachers' views over time. *School Leadership ve Management*, 27(4), 383-399. doi: [10.1080/13632430701562991](https://doi.org/10.1080/13632430701562991)
- Coogan, P. A. ve Chen, C. P. (2007). Career development and counselling for women: Connecting theories to practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 191-204. doi: [10.1080/09515070701391171](https://doi.org/10.1080/09515070701391171)
- Creswell, J.W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S.B. Demir Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Ahmet Saban ve Ali Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri içinde* (ss. 51-109). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Frazier, E. M. (2005). Glass Ceiling: Fact or Myth. *NAAAS Conference Proceedings* (1929-1948), Scarborough. <https://search.proquest.com/openview/8ccbcbf402dde5ffc0e163f991a4b9ce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40215> adresinden 15.09.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Gedik, N. (2016). Olgubilim (Fenomoloji). M. Yaşar Özden ve Levent Durdu (Ed.), *Eğitimde üretim tabanlı çalışmalar için nitel araştırma yöntemleri içinde* (ss. 37-48). Ankara: Anı yayıncılık.
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Glesne, C. ve Peskin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. NY: Longman.
- Haslam, S. A. ve 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. *Leadership Quarterly*, 19(5), 530–546. doi: [10.1016/j.leafqua.2008.07.011](https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.07.011)
- Hymowitz, C. and Schelhardt, T.D. (1986). The Glass-ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.
- Jain, N. ve Mukherji, S. (2010). The perception of "glass ceiling" in indian organizations: An exploratory study. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 23-42.
- ILO (2018). *World employment and social outlook trends for women 2018 global snapshot*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf adresinden 29.03.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kumar, P.A ve Sunder, K. (2012). Problems faced by women executives working in public sector banks in puducherry. *International Journal of Marketing, Financial Services ve Management Research*, 1(7), 180-193.
- Leathwood, C. (2005). Treat me as a human being-don't look at me as a woman: Femininities and professional identities in further education. *Gender and Education*, 17(4), 387-409. doi: [10.1080/09540250500145221](https://doi.org/10.1080/09540250500145221)
- Li, P. (2014). Recent developments hitting the ceiling: An examination of barriers to success for Asian-American women. *Berkeley Journal of Gender, Law and Justice*, 29(1), 140-167. doi: [10.15779/Z38319S24H](https://doi.org/10.15779/Z38319S24H)
- Lipshits-Braziler, Y. ve Tatar, M. (2012). Perceived career barriers and coping among youth in Israel: Ethnic and gender differences. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 545–554. doi: [10.1016/j.jvb.2011.08.010](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.010)
- Liu, S. (2013). A few good women at the top: The China case. *Business Horizons*, 56(4), 483-490. doi: [10.1016/j.bushor.2013.04.002](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.04.002)
- Longo, P. ve Straehley, C.J. (2008). Whack! I've hit the glass ceiling! Women's efforts to gain status in surgery. *Gender Medicine*, 5(1), 88-100. doi: [10.1016/S1550-8579\(08\)80011-3](https://doi.org/10.1016/S1550-8579(08)80011-3)
- Mattis, M.C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154-163. doi: [10.1108/09649420410529861](https://doi.org/10.1108/09649420410529861)
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-301.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Matthews, K. M. (2009). Degrees of separation? Early women principals in New Zealand state schools 1876-1926. *Journal of Educational Administration and History*, 41(3), 239-252. doi: [10.1080/00220620903072147](https://doi.org/10.1080/00220620903072147)
- McGuire, G. M. (2002). Gender, race and the shadow structure: A study of informal networks inequality in a work organization. *Gender ve Society*, 16(3), 303–322. doi: [10.1177/0891243202016003003](https://doi.org/10.1177/0891243202016003003)
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. London: SAGE Publications.
- Morrison, A. M. ve Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208. doi: [10.1037/0003-066X.45.2.200](https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200)
- Naff, K. C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal service. *Public Administration Review*, 54(6), 507-514. doi: [10.2307/976669](https://doi.org/10.2307/976669)
- Noe, R. A. (2010). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi* (Çeviri C. Çetin). İstanbul: Beta Yayınları.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.

- Peterson, M. (2004). What men and women value at work: Implications for workplace health. *Gender Medicine*, 1(2), 106-124. doi: [10.1016/S1550-8579\(04\)80016-0](https://doi.org/10.1016/S1550-8579(04)80016-0)
- Ransdell, L. B. (2014). Women as leaders in kinesiology and beyond: Smashing through the glass obstacles. *Quest*, 66,150-168. doi: [10.1080/00336297.2014.895953](https://doi.org/10.1080/00336297.2014.895953)
- Roldan, K. A. ve Stern, G. M. (2006). *Minority rules: Turn your ethnicity into a competitive edge*. New York: Harper Collins.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Shahtalebi, S. ve Yarmohammadian, M. H. (2012). Barriers to women managers climb the peaks of success. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 46, 3088–3092. doi: [10.1016/j.sbspro.2012.06.016](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.016)
- Snavely, K. (1993). Managing conflict over the perceived progress of working women. *Business Horizons*, 36(2), 17-22.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vandenbergh, V. (2013). Are firms willing to employ a greying and feminizing workforce? *Labour Economics*, 22, 30-46. doi: [10.1016/j.labeco.2012.07.004](https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.07.004)
- WEF (2018). *The global gender gap report 2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> adresinden 29.03.2019 tarihinde edinilmiştir.
- WEF (2009). *The global gender gap report 2009*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2009> adresinden 29.03.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Weinberger, C. J. (2011). In search of the glass ceiling: Gender and earnings growth among U.S. college graduates in the 1990s. *Industrial ve Labor Relations Review*, 64(5), 949-980. doi: [10.1177/001979391106400506](https://doi.org/10.1177/001979391106400506)
- Wilson, E. (2014). Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of Cultural Diversity*. 21(3). 83-90.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: SeçkinYayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (2007). *Nitel araştırma neden nasıl niçin?* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yazarlar

Filiz Tanrısevdi, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi doktora öğrencisidir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim örgütlerinde 2002 yılında coğrafya öğretmeni olarak göreve başlamıştır. Millî Eğitim Bakanlığında öğretmenlik görevinin yanı sıra, 2011-2016 yılları arasında Aydın Fen Lisesi'nde okul yöneticiliği görevini de yürütmüştür. Çalışma konuları arasında, eğitim yönetiminde kadınlar, yükseköğretim yönetimi, karşılaştırmalı eğitim yönetimi yer almaktadır.

Pınar Yengin Sarpkaya (Doç. Dr.), Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ABD'da öğretim üyesidir. Çalışma konuları arasında, öğretmen gelişimi ve mesleki öğrenme toplulukları, eğitim denetimi, kariyer basamakları ve kadınlar, yabancılaşma, örgütsel sessizlik, küreselleşme ve eğitim yönetimi gibi konular yer almaktadır.

İletişim

Aydın Ticaret Borsası Bilim ve Sanat Merkezi Fatih Mah. Çine Cad. 1123 Sk. No:32 Efele/ Aydın

e-mail: filizarkan@hotmail.com

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Merkez Kampüsü Kepez Mevkii Efele/Aydın

e-mail: pinar@sarpkaya.net

Ruhi Sarpkaya (Prof. Dr.), Lisansını, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimi Bölümünde tamamladı. Birinci yüksek lisansını, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında; ikinci yüksek lisansını yine aynı üniversitenin Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi alanında yaptı. Doktorasını DEÜ, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yaptı. Şu anda Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesinde, profesör olarak çalışmaktadır. Meslek kuruluşları, çatışma yönetimi, eğitimde politik davranış, öğretmenlere yönelik ödül ve disiplin uygulamaları, bireysel eğitim istemi, Atatürk'ün eğitim anlayışı, eğitim tarihi, eleştirel pedagoji ve okul geliştirme konularında çalışmalarını sürdürmektedir. Yazar ayrıca "OKUL GELİŞTİRME" konusunda danışmanlık yapmaktadır.

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim
Fakültesi Merkez Kampüsü Kepez
Mevkii Efeler/Aydın

e-mail: ruhi@sarpkaya.net

Summary

Purpose and Significance. In educational organizations, which constitute a very important part of the information society, it is important to identify the invisible barriers faced by women administrators and to develop strategies in this direction. The aim of this study was to reveal the obstacles faced by women administrators in public educational organizations in the education zone of Efeler district of Aydın province. The central research question was determined as ‘*What is the experience of glass ceiling syndrome of women administrators working in educational organizations?*’ In the light of this question, sub-questions to be answered within this scope were as follow:

1. How have women administrators decided to become administrators?
2. What are the advantages of being a women administrator in terms of individual and educational organizations?
3. How do women administrators evaluate the number of women administrators in educational organizations?
4. How do women administrators interpret the glass ceiling barriers faced by other women administrators in general?
5. How have women administrators experienced glass ceiling syndrome types?

Methodology. This study was planned in the qualitative research tradition according to the interpretive phenomenology pattern as we consider women administrators as a group with a low number and voices among school administrators. The phenomenon in this research was glass ceiling faced by women school administrators. The study group consisted of women school administrators who were thought to be a similar group (Patton, 2014; Ersoy, 2016) in terms of experiencing the glass ceiling phenomenon.

The criterion sampling technique was also used to select the study group in accordance with the questions prepared for the research and the research topic to be discussed (Maxwell, 1992). As a criterion, it was taken into consideration that the managerial duty was continuing during the research.

As a result of preliminary investigations, it was determined that there were 26 women administrators in the education zone included in the study. The study was conducted with 22 women administrators who were willing to partake in the research. Each participant was given a name other than their real name.

Semi-structured interview was preferred to collect the data of this study which we conducted according to interpretive phenomenology pattern. Interviews were conducted with the help of literature and an interview form prepared by using the variables used in the previous researches. In the analysis of the primary data of the research, descriptive method was used. Models were created in a software program (qualitative data analysis program) with the sub-categories and themes. Moreover, direct quotations from the participants' striking views were tried to contribute to the integrity.

Results, Discussion and Conclusion. The first of the research results was that the participants decided to become administrators for professional reasons and tried to manage this process through a career plan. It is consistent with the recommendations of Roldan and Stern (2006: 2) that victims (women, minorities, etc.) need to form a career plan in order not to be exposed to glass ceiling syndrome or to reduce their effects.

The second result of the research was that women administrators have had important advantages for their educational organizations because of being women which strengthens communication and cooperation in the organizations. These findings are consistent with those of Peterson (2004). Peterson (2004) emphasizes that the way women behave in a more flexible way in the working life in organizations and thanks to this feature, a team working environment can be created within the organization and thus the organization can gain important advantages.

The third result was that social reasons stand out compared to individual and organizational reasons in the insufficiency of the number of women administrators working in educational organizations.

The fourth result was about how participants evaluated the glass ceiling barriers faced by other women administrators. It was understood that women administrators were mostly exposed to organizational barriers such as competition among women, not being able to enter non-formal communication networks and not being sufficiently accepted by the employees of the organization as a woman. Lipshits-Braziler and Tatar (2012) found that the types of disabilities that were created within the organization were more damaging than individual barriers. However, it is seen that the problem of competition among women has not yet adequately addressed in the glass ceiling literature. Although there are several metaphores such as “queen bee” and “crabs in a bucket” in the literature, those are not seem to explain the problem found in this research. The competition experienced among women in the same position in education organizations is metaphorized as apple worm by the researchers in current study. Thus it would be beneficial to study on this new metaphore in the future to give insights into the existing glass-ceiling literature.

The fifth result of the study was related to revealing the experiences of women administrators in terms of glass ceiling syndrome types, and it can be said that this result was the one that makes the most contribution to elucidating the main problem of the research. In this context, among the types of glass ceiling obstacles of individual, organizational and social origin created by using the discourses of the participants and the classification in the literature, among the types of glass ceiling that the participants had difficulty in controlling or could not control; gender-based discrimination, rivalry among women (queen bee syndrome and apple worm syndrome). In this study, the fact that gender based discrimination has emerged as an important type of glass ceiling coincides with the results of the research conducted by Anafarta, Sarvan and Yapıcı (2008) and Şahin (2007).

Based on the results of the research, various recommendations have been made such as guidance of experienced administrators and / or teachers to new women administrators, who have just started to work in the organization, examining the phenomenon of competition among women through qualitative or quantitative research.