

Eğitim ve Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri

Gülseda KİRİŞÇİ
Gençlik ve Spor Bakanlığı
gulsedakirisci@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1016-9286

Niyazi CAN
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
niyazican@ksu.edu.tr
ORCID: 0000-0003-4373-0719

| | |
|--------------------------|------------------------------|
| Araştırma Makalesi | DOI: 10.31592/aeusbed.736762 |
| Geliş Tarihi: 13.05.2020 | Revize Tarihi: 16.07.2020 |
| | Kabul Tarihi: 16.07.2020 |

Atf Bilgisi

Kirişçi, G. ve Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636.

ÖZ

Türkiye'de tüm sektörlerde olduğu gibi eğitimde de üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu durum, kadını kariyerinde belli bir noktaya ulaştıktan sonra üst düzey yönetici olmaktan alıkoyan engellerden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, eğitim ve okul yöneticilerinin kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine engel olan keyfi ve görünmez engelleri ifade eden cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden olgubilim desenine göre desenlenmiş ve betimsel olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 öğretim döneminde, Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve merkez İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan 13 erkek yönetici ile merkez ve merkez ilçelere bağlı resmi okullarda görev yapan 12 kadın okul müdürü olmak üzere 25 eğitim ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüş ve önerilerini ortaya çıkarmaya yönelik 9 soru içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmış, oluşan kod ve temalara göre yorumlamalar yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde ve yöneticilik kariyerlerinde cam tavan engellerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç konu hakkında yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Kadınların cam tavan engelleri en çok bireysel olarak yaşadıkları, kendilerine atfedilmiş olan geleneksel rollerini aksatmaktan korktukları için kendilerini engelledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel engeller olarak da uzun ve yorucu mesai saatleri engeli ifade edilmiştir. Yönetimin cinsiyeti yoktur görüşü en çok paylaşılan maddeyi oluşturmuştur. Kadın ve erkek çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğu ancak kadınların yönetici olmayı kendilerinin istemedikleri belirlenmiştir. Bu çalışmada kadınların isterlerse tüm engellere rağmen hedeflerine ulaşabilecekleri sonucuna ulaşılmış olmakla birlikte; rol çatışması yaşayarak ve yetersizlik hissederek yönetici olmaktan vazgeçtikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan sendromu, kadın yönetici, kariyer engelleri.

The Remarks Of Education Administrators and School Principals on Glass Ceiling Syndrome

ABSTRACT

As well as in all other sectors in Turkey, in education the small number of women in senior management positions draws attention. The main purpose of this research is to reveal the remarks of education administrators on glass ceiling syndrome indicating the arbitrary and invisible barriers through women's career advancement. Having employed a qualitative research pattern, this study is descriptively designed in accordance with phenomenology. The study group is composed of 13 male education administrators who worked at Kahramanmaraş Provincial and District National Education Directorates and 12 female principals worked at Provincial and District State Schools in 2017-2018 education year. The Maximum Sampling from Purpose-Oriented Sampling Methods is utilized throughout the designation process of the participants. As the data collection instrument, a semi-structured interview form consisting of 9 questions which were developed by the researcher aiming to reveal the remarks and suggestions of education administrators with regards to the glass ceiling syndrome is employed. As a result of data analysis; it is determined that women encounter glass ceiling barriers through their career advancement both as an administrator or administrator candidates. This result coincides with the outcomes of the domestic and foreign researches. It is detected that women restrain themselves in order not to hamper the roles traditionally ascribed to them which also indicates that women experience the glass ceiling barriers due to personal reasons. Long and strenuous working hours obstacle was expressed as organizational obstacles. The view that management has no gender constituted the most shared

item. It is determined that there is an equality of opportunities between men and women, yet, women prefer not to be promoted to an administration post. This study suggests that women can fulfill their goals despite all the barriers if they wish.

Keywords: Glass ceiling syndrome, female administrators, career barriers.

Giriş

Toplum kavramının oluşmaya başlamasıyla bölge ve zamana göre değişiklikler gösterse de toplumsal yapının bazı temelleri tüm zamanlarda ve insan topluluklarında değişmez nitelikte olmuştur. Bu değişmez temellerin başında da aile gelmektedir. Fakat toplumsal yapının geliştiği ve değiştiği aşamalarda farklı yapısal özelliklere sahip aile türleri arasında en yaygın ataerkil aile olmuştur. Bu yapı da erkeklerin ve kadınların toplumsal pozisyonlarında radikal değişimlere yol açmıştır (Bingöl, 2014). Ataerkil toplum düzeninde erkek aktif/etken, kadın pasif/edilgen durumdadır (Karadeniz, 2019). İlk insanlardan günümüze yüzyıllar boyunca hemen her toplumda egemen olan ataerkil aile yapısı, kadın erkek ayrımı yapılmasına ve bu ayrımın devam etmesine sebep olmuştur. Kadının aile ve toplum içindeki yeri kadın ve erkeğe verilen bu rollere göre belirlenmiştir. Dış dünyada yer alan erkek zamanla ev işleri ve çocukla ilgilenen kadınla ilgili söz sahibi olmuş, aile içinde son kararları veren pozisyonda yer almıştır.

Meslek seçimi; ataerkil aile yapısının devamıyla beslenen cinsiyete dayalı ayrımcılığın kendisini en çok gösterdiği alanların başlarında yer almaktadır. Yakın geçmişe kadar kadınlardan; eş, anne, gönüllülük ve şefkat içeren öğretmen veya hemşire olmaları beklenmiştir. Bu şartlarda iş dünyasına giren kadınlar, kendilerini başkalarını destekleyen dolayısıyla evdeki rolü ile uyumlu bir konumda ve kendilerini kadınlar için tanımlanmış (Can, 2004) işleri yaparken bulmuşlardır. Mesleklerin yatay ayrışması olarak tanımlanan ‘kadın işi’ ve ‘erkek işi’ ayrıştırması; meslek seçiminden başlayarak, işe kabul edilme, terfi etme gibi çalışma yaşamındaki tüm durumları, hatta çalışma yaşamının kendisini olumsuz etkilemektedir. Böylece geleneksel erkek meslekleri olarak atfedilen yöneticilik, avukatlık ve mühendislik gibi mesleklere, daha çok erkeklerin uygun görülmesi ve istihdam edilmesi yaşanabilmektedir (Kara, 2015). 1972-2012 yılları arasında okul öncesi öğretmenliği, diş hekimi asistanlığı ve hemşirelik gibi işlerde çalışanların neredeyse tamamını kadınlar oluşturmuştur (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Eğitim almada, çalışmaya katılımda, çalışmanın ekonomik karşılığını almada, toplumsal faaliyetlere katılımda sadece kadın olmaları ve geleneksel rolleri nedeniyle engellenen kadına öğretmenlik, hemşirelik, kütüphanecilik ve sekreterlik gibi kadının geleneksel rolleri ile ilintili meslekler uygun görülmüştür. Kadınların iş piyasasına öncelikli olarak girdikleri sağlık ve eğitim sektörleri mevcut cinsiyetçi ideolojinin sonucudur (Durmaz, 2016).

Türkiye’de tüm sektörlerde olduğu gibi eğitimde de üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu azlık; kadını kariyerinde belli bir noktaya ulaştıktan sonra üst düzey yönetici olmaktan alıkoyan engellerden de kaynaklanmaktadır. Kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen kariyer engellerinden biri ‘Cam Tavan Sendromu’dur. Cam tavan; ilk olarak 24 Mart 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından hazırlanan ‘İş Yaşamında Kadın’ yazısında kullanılmıştır. Bu yazıda cam tavan terimi, kadınların çalışma hayatlarında bir üst pozisyona yükselme aşamalarında karşılaştıkları engeller olarak tanımlanmaktadır. Cam tavan, kadın çalışanların çalıştıkları kurumlarda beledikleri terfileri farklı sebeplerle alamamaları neticesinde ortaya çıkan kadınlara özgü kariyer engelleri (Hoşgör, Hoşgör ve Memiş, 2016), yönetim pozisyonlarında yer alan kadınların, bir aşamadan sonra daha da yükselmelerini engelleyen bileşenlerin toplamı (Şiyve, 2004), kadınlar ile üst yönetim pozisyonları arasındaki, kadınların başarı ve yeterliliklerine bakılmadan ilerlemelerinin engellenmesi, açıkça ortaya konmayan ve ek olarak aşılamayan engeller (Aytaç, 2002, s. 27) gibi tanımlamalara sahiptir.

Türkiye’de ve dünyada, cam tavan ile ilgili yapılan çalışmalarda bu engeller farklı biçimlerde sınıflandırılrsa da; bütüncü bakış açısıyla cam tavan engeller bireysel engeller, örgütsel engeller ve toplumsal engeller olmak üzere üç temel faktör altında birleşmektedir. Bireysel engelleri; çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları oluşturmaktadır. Örgütsel engeller; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentör eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılmama, toplumsal engeller ise mesleki ayırım ve stereotipleme olarak açıklanmaktadır (Çetin, 2011).

Araştırmanın Amacı

Kahramanmaraş İl ve Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde (Dulkadiroğlu ve Onikişubat merkez ilçeleri) görev yapan erkek yöneticiler (il milli eğitim müdürü, ilçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri) ile merkez ve merkez ilçelere bağlı kamu okullarında görev yapan kadın okul müdürlerinin kadınların eğitim örgütlerinde yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç ekseninde ana problem; eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri bağlamında, eğitim örgütlerinde kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan nedenler nelerdir şeklindedir. Ana problem bağlamında; aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmıştır:

- 1) Eğitim ve okul yöneticilerinin, yönetimin cinsiyetine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Eğitim ve okul yöneticilerinin, Türk Eğitim Sistemi'nde yönetim pozisyonlarında kadın temsilinin yeterli sayıda olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Eğitim ve okul yöneticilerinin, kadınların eğitim yöneticiliği pozisyonlarındaki başarısına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4) Eğitim ve okul yöneticilerinin, kadınlık, annelik, eş olma gibi faktörlerin kadınların yöneticilik performansını etkileyip etkilemediğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 5) Eğitim ve okul yöneticilerinin, kadın yönetici ile çalışmak isteyip istemediğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 6) Eğitim ve okul yöneticilerinin, başarı, verimlilik, performans değerlendirme politikalarında cinsiyete göre farklılıklar olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 7) Eğitim ve okul yöneticilerinin, eğitim kurumlarında kadın çalışanlara (öğretmenlere / yöneticilere) ayrımcı uygulamalar olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 8) Eğitim ve okul yöneticilerinin, kadınların eğitim yöneticisi olmalarındaki engeller / güçlüklerle ilişkin görüşleri ve bu engelleri aşmalarına yönelik önerileri nelerdir?
- 9) Eğitim ve okul yöneticilerinin, eğitimde yönetim pozisyonlarına yükselmek için kadınların erkeklerle eşit fırsatlara sahip olup olmadığına ilişkin görüşleri ve fırsat eşitliği sağlanması konusundaki önerileri nelerdir?

Cam tavan sendromu ile ilgili araştırmaların son yıllarda genellikle özel şirketler (Öçalır, 2017, Şerifoğlu, 2017), otel işletmeleri (Güleç, 2015), özel güvenlik şirketi (Ayaz, 2018), seyahat acenteleri (Üçyıldız, 2017), bankacılık (Kaloğlu, 2017; Kurt, 2017; Pamuk, 2017,), Sosyal Güvenlik Kurumu (Gazioglu, 2017), Gençlik ve Spor Bakanlığı (Duman, 2017) gibi alanlarda yapılmış olduğu görülmüştür. Eğitim alanında ise; Bodur (2017), Erot (2016), Tahtalıoğlu (2016), Büyükyaprak (2015), Kara (2015), Düz (2015) gibi araştırmacılar tarafından çalışmalar yapılmıştır.

Bu çalışma kadın eğitimcilerin kariyerlerindeki yükselme süreçlerinde karşılaştıkları cam tavan engelleri hem kadın hem de erkek eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre belirlenmeye çalışılması yönünden önemli görülmektedir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin, okul müdürlerinin belirlenmesinde etkin bir rol üstlenmeleri nedeniyle çalışmaya dahil edilmeleri önem arz etmektedir. Eğitim yönetimi alanında; kadınların eğitim yöneticisi olmalarının önündeki engeller belirlenmeye çalışılarak bu engelleri aşmalarına yönelik stratejilere ilişkin bilgiler ile kadınların yönetimde daha fazla yer almalarına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışmanın nitel olarak tasarlanması, konuyla ilgili kişisel tecrübe ve yaşantıları ortaya çıkaracak olması yönüyle ve derinlemesine analizlere ulaşılacak olması nedeniyle de bundan sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma betimsel olarak tasarlanmış ve nitel araştırma desenlerinden olgubilim desenine göre desenlenmiştir. Olgubilim deseni, aslında farkında olduğumuz fakat bu farkındalığın derinlemesine ve

ayrıntılı bir şekilde kestiremediğimiz yönlerini açığa çıkarmamıza katkı sağlamaktadır. Bu araştırma deseninde veri kaynakları araştıracağımız olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa aktarabilecek ve yansıtabilecek kişi ya da gruplardan oluşmaktadır. Veriler görüşme yöntemi ile toplanıp, katılımcıların görüşleri derinlemesine alınmış ve elde edilen veriler kodlanarak temalaştırılmıştır. Ayrıca katılımcılardan direkt alıntılara da yer verilmiştir. Katılımcıların görüşlerini samimi bir ortamda derinlemesine aktardığı ve elde edilen verilerin temalar haline getirilerek yorumlanması, bu araştırmanın olgubilim desenine uygunluğunu göstermektedir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Kahramanmaraş İl ve merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan erkek yöneticiler ile merkez ve merkez ilçelere bağlı resmi okullarda görev yapan kadın okul müdürlerinden oluşmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu çerçevede 30 yönetici (İl Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İlçe Milli Eğitim Müdürü, Şube Müdürü, Kadın Okul Müdürü) seçilmiştir. İl ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan erkek yöneticilerin seçilmesinin sebebi, kadın yöneticileri belirlemede etkin olarak rol almalarıdır. Kişiye ulaşamama, randevu alamama gibi nedenlerle 5 kişiye ulaşılammıştır. Çalışma grubunda yer alan kişilerden 2'si ilçe milli eğitim müdürü, 11'i şube müdürü, 12'si okul müdürü (kadın) olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların kıdem ortalamaları 5,5 yıl, yaş ortalamaları 42'dir. Katılımcıların 3'ü bekar 22'si evlidir. 13'ü erkek (%52) 12'si (%48) kadındır. Etik ilkelere bağlı kalınarak katılımcılar K1, K2, K3,....., K25 olarak kodlanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, nitel yöntemin veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler için, araştırmacılar tarafından amaca uygun olarak yarı yapılandırılmış taslak görüşme formu, ilgili literatür incelenerek, açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilerek hazırlanmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcılara ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüş ve önerilerini ortaya çıkarmaya yönelik 9 soru bulunmaktadır. Sorulardan bazıları; (1) 'Yönetimin cinsiyeti var mıdır?', (3) 'Kadınlık, annelik, eş olma gibi faktörler yöneticilik performansını etkiler mi?', (8) 'Kadınların eğitim yöneticisi olmalarındaki engeller/güçlükler nelerdir?' şeklindedir. Görüşme formu alanında üç uzmanın görüşlerine sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda tekrar düzenlenmiştir. Katılımcılar tarafından soruların farklı anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmış ve bir kadın bir erkek eğitim yöneticisi üzerinde yapılan pilot uygulama analize dahil edilmemiştir.

Verilerin Toplanması

Veriler 2017-2018 öğretim dönemi bahar yarıyılında toplanmıştır. Görüşmelerden önce katılımcılara araştırmanın amacı ile ilgili bilgiler verilmiş, verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı açıklanmıştır. Görüşmelerde izin veren katılımcılarla görüşme yapılırken ses kaydı alınmıştır. Toplanan veriler ayrıntılı olarak raporlanmış, açık ve anlaşılır olmasını sağlamak ve geçerliliği artırmak amacıyla zaman zaman ifadelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bulguların, kendi aralarında ve kuramsal çerçeve ile tutarlılıkları kontrol edilerek geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır. Güvenirlik ise geçerlik için bir önkoşuldur. Ölçme aracının güvenilirliği arttıkça, geçerliği de artmaktadır (Balcı, 2010, s. 114). Nitel araştırmalarda güvenilirlik görüşmecinin özellikleri dikkate alınarak incelenmektedir. Güvenirlik; görüşmecinin soruyu sorma şeklini, gerçek çalışmadan önce pilot çalışma yapılmasını, görüşmede kaydedilen görüşmelerin dökümü ve konuşmaların çözümlenmesi ile verilerin belirli kategorilere kodlanarak tutarlılık elde etmesi ile incelenmesidir (Türnüklü, 2000). Yapılan araştırmada güvenilirliği elde etmek için, sorular katılımcıların tamamına aynı şekilde sorulmuş, gerçek çalışma yapılmadan önce pilot çalışma yapılmış, kayıtlar yazıya dökülürken ifadelerin kategoriye doğru kodlanmasına, ayrıntıların yakalanmasına, gereksiz ve tekrar edilmiş verilerden temizlenmesine dikkat edilmiştir. Geçerlik ve güvenirliliğin artırılması için görüşmelerin yapıldığı kişilerden bazılarında ulaşılarak kaydın

doğru olup olmadığının tespit edilmesinde üye denetimi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla 13 katılımcının verilerin işlenmesi ve yorumlanmasının doğruluğu hakkındaki görüşlerine başvurulmuştur.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler deşifre edilip yazılı metin haline dönüştürülerek, dijital ortama aktarılmıştır. Verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan işlem benzerlik gösteren verileri kavramlar ve temalar bağlamında bir araya getirerek, okuyucuların anlayabileceği biçimde yorumlamaktır. İçerik çözümlemesi; kategorilerin belirlenmesi, verilerin kodlanması, kodların ve kategorilerin düzenlenmesi, bulguların açıklanması ve yorumlanması şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, ss. 242-243).

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2017-2018 öğretim döneminde Kahramanmaraş İl ve merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler ile merkez ve merkez ilçelere bağlı kamu okullarında görev yapan kadın okul müdürlerinin, kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin yönetimin cinsiyetine ilişkin görüşleri nelerdir?” birinci alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Eğitim ve Okul Yöneticilerinin Yönetimin Cinsiyetine İlişkin Görüşleri

| Tema | Kod | Frekans |
|--|---|---------|
| Cinsiyetten Bağımsız Düşünenler (f:12) | Yönetimin Cinsiyeti Yoktur | 12 |
| | Yöneticiliğin Erkeklerle Uygun Olması | 11 |
| Cinsiyete Bağımlı Düşünenler (f:13) | Kadınların Yöneticiliği Tercih Etmemesi | 10 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi, yönetimin cinsiyetten bağımsız olduğu ve cinsiyete bağımlı olduğu şeklinde iki tema oluşmuştur. Yönetimin cinsiyete bağlı özellikleri taşıdığı düşünülen katılımcılar erkektir. Bu tema altında oluşan kodlar; erkeklerin doğru kararlar alması ve takım çalışmasına yatkın olmaları nedeniyle yöneticiliğin erkeklerle daha uygun olması ve kadının ev içi sorumlulukları ve yöneticilikte mesai kavramının olmaması nedeniyle yönetici pozisyonlarını tercih etmemesidir. 12 katılımcı ise yönetimin cinsiyetten bağımsız olduğunu ve herhangi bir cinsiyete ait olmadığını belirtmişlerdir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin Türk Eğitim Sistemi’nde yönetim pozisyonlarında kadın temsilinin yeterli sayıda olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?” ikinci alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticilerin Sayıca Yeterliliğine İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|-------------------------|--|---------|
| Kişisel Sebepler (f:20) | Kadının Yönetici Olmayı İstememesi | 16 |
| | Kadının Evini ve Çocuklarını Tercih Etmemesi | 16 |
| | Kendine Güvensizlik | 3 |
| | Kadınların Erkeksi Görünmekten Korkması | 1 |
| | Kadınların Yükselme Sınavlarına Çalışamaması | 1 |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| Örgütsel Sebepler (f:13) | Uzun ve Yorucu Mesai Saatleri | 9 |
| | Yöneticiliğin Zor Olması | 3 |
| | Mentör Eksikliği | 1 |
| Toplumsal Sebepler (f:13) | Erkeklerin Kadınları Yöneticilikte İstememesi | 6 |
| | Eşinin Kadına Destek Olmaması | 4 |
| | Kadının Çalışmasına Sıcak Bakılmaması | 2 |
| | Yöneticiliğin Erkeklerle Uygun Olması | 2 |
| | Kadınların Erkeklerle İletişim Kurmakta Zorlanması | 1 |
| | Kadının Rolü Erkeği Desteklemektir Algısı | 1 |

Katılımcıların tamamı Türk Milli Eğitim Sistemi'nde yönetim pozisyonlarında kadın temsiline yetersiz sayıda olduğu görüşüne sahiptir.

Bu yetersizliğin sebeplerine ilişkin Tablo 2'de görüldüğü gibi kişisel, örgütsel ve toplumsal sebepler şeklinde 3 tema oluşmuştur. Kişisel sebepler teması altında; kadınların yöneticilik yapmayı istememeleri ve kadının evini ve çocuklarını tercih etmesi nedeniyle yönetim pozisyonlarında yer almamaları, kadının kendine güvenmemesi, kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselme sınavlarına ev içi sorumlulukları nedeniyle çalışmaması, kadınların yöneticilik yaparken erkeksi görünmekten korkması kodları oluşmuştur. Örgütsel sebepler teması altında; yöneticiliğin gerektirdiği uzun ve yorucu mesai saatleri, yöneticiliğin zor bir meslek olması, kadınlara örnek olacak kadın yönetici olmaması kodları oluşurken; toplumsal sebepler teması altında erkeklerin yönetim pozisyonlarında kadınları istememesi, eşinin kadına yönetici olma noktasında destek olmaması, kadının çalışmasına sıcak bakılmaması, yöneticiliğin erkeklerle uygun olduğunun düşünülmesi, kadınların erkeklerle iletişim kurmakta zorlanmaları nedeniyle yönetimden uzak durması, toplumdaki kadının rolü erkeği desteklemektir algısı kodları oluşmuştur.

“Yükselme sınavında, bir kadın öğretmene daha önce yöneticiliği istemiyordun neden şimdi istiyorsun diye sorduğumda, çünkü ‘çocuklarım büyüdü’ dedi.” K-10

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin kadınların eğitim yöneticiliği pozisyonlarındaki başarısına ilişkin görüşleri nelerdir?” üçüncü alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Kadınların Eğitim Yöneticiliği Pozisyonlarındaki Başarılarına İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|-----------------|--|---------|
| Başarılı (f:22) | Analitik Düşünme Nedeniyle Doğru Kararlar Vermesi | 8 |
| | Donanımlı Olmaları, Kendilerini Geliştirmeleri | 6 |
| | Özverili ve Titiz Çalışmaları | 5 |
| | İletişimde Başarılı Olmaları | 5 |
| | Sorumluluk Sahibi Olmaları | 4 |
| | Anne Şefkatleri Nedeniyle İlimli Bir Yapıya Sahip Olmaları | 4 |
| | İş Takibini İyi Yapmaları | 3 |
| | Kararlarının Arkasında Durmaları | 1 |
| | Hırslı Olmaları | 1 |
| | Yönetici Olmayı Kendisinin İstemiş Olması | 1 |
| Başarısız (f:3) | Yöneticiliği İsteyerek Yapmaması | 1 |
| | Mesai Saatlerinin Uzun ve Esnek Olması | 1 |
| | Duygusal Karar Vermesi | 1 |

Tablo 3'te görüldüğü gibi kadınların başarı durumlarına ilişkin başarılı ve başarısız şeklinde iki tema oluşmuştur. Başarılı teması altında, en yüksek frekansa sahip kod kadınların analitik düşünceye sahip olmaları nedeniyle doğru kararlar vermeleridir. Oluşan diğer kodlar; donanımlı olmaları kendilerini geliştirmeleri, özverili ve titiz çalışmaları, iletişimde başarılı olmaları, sorumluluk sahibi olmaları, anne şefkati sebebiyle ilimli bir yapıya sahip olmaları, iş takibini iyi yapmaları, aldıkları kararların arkasında durmaları, hırslı olmaları ve yönetici olmayı kendilerinin istemiş olmaları olarak devam etmektedir.

Katılımcıların küçük bir kısmı da kadınların yönetim pozisyonlarında başarısız olduklarını düşünmektedir. Bu tema altında; kadınların yöneticiliği isteyerek yapmaması, mesai saatlerinin uzun ve esnek olması nedeniyle sıkıntı yaşamaları ve kadınların duygusal kararlar vermesi kodları oluşmuştur.

“İşimi önemserim, takip ederim, erkek üstlerimden başarısız damgası yememek için çok fazla çalışırım.” K-18

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin kadınlık, annelik ve eş olma gibi faktörlerin yöneticilik performansını etkileyip etkilemediğine ilişkin görüşleri nelerdir?” dördüncü alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Kadınlık Annelik ve Eş Olma Sorumluluklarının Yöneticiliğe Etkisine İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|-----------------|--|---------|
| Etkiler (f:23) | Ev İçi Sorumluluklar | 13 |
| | Kadının Evini ve Çocuklarını Öncelmesi | 13 |
| | İsteyken Aklının Evde Kalması | 8 |
| | Yetersizlik Hissi (Rol Çatışması) | 5 |
| | Annelik Duygusunun Olumlu Etkileri | 3 |
| Etkilemez (f:2) | İş ve Aile Yaşamını Dengede Tutması | 2 |

Tablo 4’te görüldüğü gibi kadınlık, annelik ve eş olma gibi faktörlerin yöneticilik performansına etkilerine ilişkin etkiler ve etkilemez şeklinde iki tema oluşmuştur. Etkiler teması altında; bu faktörlere bağlı olarak kadının ev içi sorumlulukları, kadının evini ve çocuklarını önceliği yapması, isteyken aklının evde kalması ve yaşadığı yetersizlik hissi ve rol çatışması kodları yöneticilik performansını olumsuz etkilemekte iken annelik duygusunun ılımlı yansımaları nedeniyle yöneticilik performansını olumlu etkilemektedir.

Katılımcıların küçük bir kısmı da kadınlık, annelik ve eş olma gibi faktörlerin yöneticilik performansını etkilemeyeceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu tema altında oluşan kod, kadınların iş ve aile yaşamını dengede tuttukları görüşüdür.

“Birden fazla işi aynı anda yapabilmenin en güzel örneğidir kadın.” K-15

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin kadın yönetici ile çalışmak isteyip istemediğine ilişkin görüşleri nelerdir?” beşinci alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Kadın Yönetici İle Çalışma İsteğine İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|-----------------------|--|---------|
| Evet (İsterim) (f:10) | Kadınların İletişimlerinin İyi Olması | 8 |
| | Kadınların Uyumlu Çalışmaları | 7 |
| | Kadınların Ayrıntılı Düşünme Stilleri | 5 |
| | Kadınların Sosyal Becerilerinin Yüksek Olması | 5 |
| | Kadınların Disiplinli Olması | 4 |
| | Farklı Cinsiyetlerin Düşünce Zenginliği Yaratması | 2 |
| | Kadınların Estetik ve Zevkli Olması | 1 |
| | Kadınların Sorun Çözücü Olması | 1 |
| Hayır (İstemem) (f:9) | Kadınların Ego ve Kaprisli Olması | 4 |
| | Kadınların Naif, Kırılgan ve Fazla Duygusal Olmaları | 2 |
| | Kadınların İşlerini Ön Planda Tutmaması | 2 |
| Farketmez (f:6) | Kadınların Anlık ve Duygusal Kararlar Alması | 1 |
| | Yönetici ‘Yönetici’ dir | 6 |

Tablo 5’te görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin kadın yönetici ile çalışmak isteyip istemediklerine ilişkin evet isterim, hayır istemem ve fark etmez şeklinde üç tema oluşmuştur.

Evet isterim teması altında; kadınların iletişimlerinin iyi olması, ekip ile uyumlu çalışmaları, ayrıntılı düşünme stilleri, sosyal becerilerinin yüksek olması, kadınlarının disiplinli olması, farklı cinsiyetlerin düşünce zenginliği oluşturması, kadınların estetik ve zevkli olması ve sorun çözücü olması kodları oluşmuştur. Hayır istemem teması altında; kadınların egolu ve karpisli olması, naif kırılgan ve fazla duygusal olması, işlerini ve mesleklerini ön planda tutmaması ve anlık ve duygusal kararlar alması kodları oluşmuştur. Fark etmez teması altında yönetimin ve yöneticinin cinsiyeti yoktur kodu oluşmuştur.

“Kadınlarla çalışmak zor ve zevklidir. Zordur çünkü anlık kararlar alırlar, keyiflidir çünkü iyi projeleri hep desteklerler.” K-8

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin başarı, verimlilik, performans değerlendirme politikalarında cinsiyete göre farklılıklar olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?” altıncı alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6
Performans Değerlendirme Politikalarında Cinsiyete Göre Farklılıklara İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|--------------------|---|---------|
| Fark Vardır (f:12) | Kadın Başarısının Küçümsenmesi | 8 |
| | Kadınların İyi Yönetici Olmadığı Önyargısı | 5 |
| | Kadına Karşı Övgü ve Takdirde Cimri Davranılması | 2 |
| | Erkeklerin Çok Olması Nedeniyle Kadın Başarısının Fark Edilmemesi | 2 |
| | Kadınların Başarısından Duyulan Rahatsızlık | 2 |
| | Pozitif Ayrımcılık (Kadının Lehine) | 2 |
| | Kadının Göz Önünde Olmaması | 2 |
| | Erkek Yönetimin Erkek Lehine Yaklaşımları | 2 |
| Fark Yoktur (f:13) | Değerlendirme Kriterleri Objektiftir | 13 |

Tablo 6’da görüldüğü gibi vardır teması altında; kadın başarısının küçümsenmesi, kadınların iyi yönetici olmadığı önyargısı, kadına karşı övgü ve takdirde cimri davranılması, yönetimde erkeklerin çok olması nedeniyle kadın başarısının fark edilmemesi, kadınların başarısından duyulan rahatsızlık, pozitif ayrımcılık, kadının göz önünde olmaması ve erkek yönetimin erkek lehine yaklaşımları kodları oluşmuştur.

Yoktur teması altında; değerlendirme kriterlerinin objektif olduğu şeklinde tek kod oluşmuştur.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında kadın çalışanlara (öğretmenlere/yöneticilere) ayrımcı uygulamalar olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?” yedinci alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7
Kadın Yöneticilere Yönelik Ayrımcı Uygulamalara İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|----------------------------------|--|---------|
| Pozitif Ayrımcılık Vardır (f:23) | Ders Programı ve Ders Saatlerinin Hazırlanması | 23 |
| | İzin Verme (mazeret, sıhhi v.b.) | 13 |
| | Okul Devresini Seçme Hakkı | 8 |
| | Boş Gün Oluşturma | 6 |
| | Nöbetçi Öğretmen Uygulaması | 3 |
| Ayrımcılık Yoktur (f:2) | Hamile ve Emziren Annelere Tolerans | 3 |
| | Uygulamalar Eşittir | 2 |

Tablo 7’de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarında kadın çalışanlara ayrımcı uygulamalar olup olmadığına ilişkin vardır ve yoktur şeklinde iki tema oluşmuştur. Vardır teması altında oluşmuş kodların tamamı kadınların lehine yapılan uygulamalardır. Eğitim kurumlarında ayrımcı uygulamalar vardır teması altında; ders programları ve ders saatleri hazırlanırken kadınlara fikirlerinin sorulması ve isteklerinin dikkate alınması, kadınlara izin kullarımlarında kolaylık sağlanması, kadınlara sabah ve öğle olarak devresini seçme hakkı tanınması, kadınların boş gün oluşturma taleplerinin dikkate alınması, nöbetçi öğretmen uygulaması hazırlanırken kadınlara kolaylık sağlanması ve hamile / emziren annelere tüm uygulamalarda kolaylık sağlanması kodları oluşmuştur.

Eğitim kurumlarında ayrımcı uygulamalar yoktur teması altında; uygulamalar eşittir şeklinde tek kod oluşmuştur.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin kadınların eğitim yöneticisi olmalarındaki engeller/güçlüklerle ilişkin görüşleri ve bu engelleri aşmalarına yönelik önerileri nelerdir?” sekizinci alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Kadınların Yönetici Olmalarındaki Engellere İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|-----------------------|--|---------|
| İçsel Engeller (f:20) | Ev İçi Sorumluluklarının Aksamasından Duyulan Endişe | 18 |
| | Çocukların Sorumluluğu | 14 |
| | Kadının Yönetici Olmak İstememesi | 12 |
| | Kadınların Yöneticilikte Erkeksileşmekten Korkması | 2 |
| Dışsal Engeller (f:9) | Kadın Yöneticiyi Seçenlerin Erkek Olması | 9 |
| | Uzun ve Yorucu Mesai Saatleri | 9 |
| | Kadının Eşi Tarafından Desteklenmemesi | 7 |
| | Yönetimde Kadın Sayısının Az Olması | 6 |
| | Toplumun Kadına Bakış Açısı | 5 |
| | Kadının Yükselme Sınavlarına Çalışmaması | 3 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin kadınların yönetici olmalarındaki engellere ilişkin içsel engeller ve dışsal engeller şeklinde iki tema oluşmuştur. Eğitim yöneticilerinin kadınların yönetici olmalarındaki engellere ilişkin içsel engeller teması altında; kadınların ev içi sorumluluklarının aksamasından duyulan endişe, çocukların sorumluluğu, kadının yönetici olmak istememesi ve kadınların erkeklerin sayıca çok fazla olduğu yönetim pozisyonlarında erkeksileşmekten korkması kodları oluşmuştur.

Eğitim yöneticilerinin kadınların yönetici olmalarındaki engellere ilişkin dışsal engeller teması altında; kadın yöneticiyi seçenlerin erkekler olması, uzun ve yorucu mesai saatleri, kadının eşi tarafından desteklenmemesi, yönetici pozisyonlarında kadın sayısının az olması, toplumun kadına geleneksel rollerinin dışında olmayan bakış açısı ve kadının yükselme sınavlarına çalışmaması kodları oluşmuştur.

Kadınların eğitim yöneticisi olmalarında karşılaştıkları engelleri aşmalarına yönelik katılımcıların geliştirdiği stratejiler kadınların; hiçbir zaman hedeflerinden vazgeçmemeleri, başaracaklarına inanmaları, iş yaşam dengesini kurmaları ve kurabileceklerine inanmaları, yönetici pozisyonuna geldiklerinde kadınsı özelliklerini koruyarak, yönetimin kadın da olabileceğini ispatlamaları, ev içi sorumluluklarını paylaşarak yüklerini azaltmaları, yönetici olmak için eşlerini ve ailelerini ikna etmeleri şeklindedir.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Eğitim ve okul yöneticilerinin eğitimde yönetim pozisyonlarına yükselmek için kadınların erkeklerle eşit fırsatlara sahip olup olmadığına ilişkin görüşleri ve fırsat eşitliği sağlanması konusundaki önerileri nelerdir?” dokuzuncu alt problemine ait tema, kod ve frekanslar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9
Fırsat Eşitliğine İlişkin Görüşler

| Tema | Kod | Frekans |
|---------------|--|---------|
| Vardır (f:15) | Yükselme Şartları Eşit | 15 |
| | Pozitif Ayrımcılık Vardır | 7 |
| Yoktur (f:10) | Erkekler Birbirlerini Tanıdığı İçin Erkekler Tercih Edilir | 5 |
| | Kadının Yükselme Sınavlarına Çalışmaması | 4 |

Tablo 9’da görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmek için eşit fırsatlara sahip olup olmamalarına ilişkin vardır ve yoktur şeklinde iki tema oluşmuştur. Vardır teması altında; yöneticilik pozisyonlarına yükselmede ve yükselme sınavlarına başvuru şartlarında eşit fırsatlara sahip olduğu kodu oluşmuştur. Fırsat eşitliği yoktur teması altında ise; kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığı, erkeklerin birbirlerini daha çok tanımaları nedeniyle yönetim pozisyonlarına erkekleri tercih etmeleri ve kadının yükselme sınavlarına çalışmadığı kodları oluşmuştur.

“Erkek gibi kadın söylemi bile yükselmede eşitlik olmadığını gösterir maalesef...” K-15

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın genel sonuçları şu şekildedir:

- Genel anlamda yönetimin cinsiyetinin olmadığı görüşü paylaşılacakla beraber erkek katılımcılar, yöneticiliğin erkeklere daha uygun olduğunu ve kadınların da yöneticiliği tercih etmediklerini düşünmektedirler.
- Tüm katılımcılar eğitim sisteminde kadın yöneticilerin sayıca yetersiz olduğunu düşünmektedirler.
- Katılımcıların kadınları yönetim pozisyonlarında başarılı olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir.
- Katılımcılar, kadınların annelik, eşlik ve kadınlığa ait rollerinin yöneticilik performansını olumsuz etkilediğini düşünmektedirler.
- Katılımcıların kadın yönetici ile çalışma isteklerinde belirgin bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır.
- Başarı, verimlilik ve performans değerlendirme politikalarında katılımcıların cinsiyete göre farklılık olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir.
- Tüm katılımcılar kadınların kariyer yapma ve yöneticilik hedeflerini sınırlayan etmenler olduğunu kabul etmektedirler. Bu etmenler içsel ve dışsal engeller şeklinde ortaya çıkmaktadır. İçsel engellerin kadınların kariyer hedeflerini dışsal engellerden daha çok etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim Yönetiminin Cinsiyetine İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Genel anlamda yönetimin cinsiyetinin olmadığına inanılmakla beraber erkek katılımcılar yöneticiliğin erkeklere daha uygun olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuç, Atay’ın (2001) kadınların erkeklerden farklı olduğu ve erkekler kadar güçlü ve istekli olmadıkları sonucu ile örtüşmektedir. Kadının ev hayatında geleneksel rolleri nedeniyle üstlenmiş oldukları sorumluluklar, yöneticiliğin esnek, uzun ve yorucu mesai saatleri gerektirmesi nedeniyle kadınların yönetim pozisyonlarında yer almayı tercih etmedikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın bu sonuçları ayrıca Erot’un (2016) kadınların toplumsal rolleri ve yöneticilikteki iş yükü nedeniyle yönetim pozisyonlarında engellendikleri sonucu ile benzerlik göstermektedir. Aksu, Çek ve Şenol (2013) ve Eroğlu Toraman (2011) da çalışmalarında kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle yönetimden uzak durdukları sonucuna ulaşmıştır. Erkek katılımcıların, yönetimin erkek cinsiyete sahip olduğunu belirtmeleri, yönetimde erkek sayısının

çokluğunu devam ettiren bir düşünce yapısını yansıtabilir ve ataerkil sistemin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Yönetim Pozisyonlarında Kadın Temsilinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Katılımcıların tamamı Türk Eğitim Sistemi'nde yönetim pozisyonlarında kadınların yeterli sayıda temsil edilmediğini düşünmektedirler. Bu sonuç Eroğlu Toraman (2011), Kara (2015), Öztürk (2011), Doğan (2014) ve Erot (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Karaca (2007) bankacılık sektöründe de kadın yönetici sayısının azlığına dikkat çekmiştir. "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri" başlıklı çalışmada Can (2008), eğitim yönetimi kademelerinde kadın yöneticilerin sayıca yetersizliğine dikkat çekmiştir. Yakın tarihte yurtdışında yapılmış çalışmaların sonuçları da bu sonuçla benzerlik göstermektedir. İspanya'da Gutierrez (2016) tarafından yapılmış çalışmada, kadın çalışan sayısının erkeklerden fazla olduğu eğitim sektöründe, yönetim pozisyonlarında erkeklerin sayıca kadınlardan çok fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim pozisyonlarında kadın sayısının az olmasının nedenleri ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu nedenler bireysel, örgütsel ve toplumsal sebepler altında toplanmıştır. Bireysel sebeplerde; kadının yönetici olmayı istememesi, işini değil evini ve çocuklarını tercih etmesi, kadının yaşadığı özgüven eksikliği, görevde yükselme sınavlarında ev içi sorumlulukları nedeniyle ders çalışmaması ve yönetici pozisyonunda erkeksi görünmekten korkması nedeniyle yönetimde sayıca az oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kadının anne rolü ve şefkati, evini ve ailesini birincil önceliği yapması ile ilişkilendirilebilir. Temsil sayısının yetersizliğinin örgütsel sebeplerinin; yöneticiliğin uzun esnek ve yorucu mesai saatleri gerektirmesi, yöneticilik mesleğinin zor olması ve kadınların örnek alacak kadın yönetici sayısının az olması sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal sebeplerin ise; erkeklerin yönetim pozisyonlarında kadınları istememesi, yükselme sürecinde erkeğin eşine destek olmaması, kadının çalışmasına toplumda sıcak bakılmaması, yönetimin erkeklere uygun görülmesi, kadınların erkeklerle iletişim kurmakta zorlanmaları ve toplumdaki kadının rolü erkeği desteklemektir algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kadının yönetim pozisyonlarındaki temsilini düşüren sebeplerin en çok bireysel sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönüyle Ünal (2015) ve Kara'nın (2015) araştırmalarında ulaşılmış olduğu, kadınları yönetim pozisyonlarından uzak tutan engellerin en çok aile, çocuk ve kişisel tercihi içeren bireysel faktörlerden kaynaklandığı sonucu ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde kadın yöneticilerin eğitim yönetiminde azlığı ile ilgili Can'ın (2008) yaptığı çalışmada da kültürel algı ve engeller ortaya çıkmıştır. Gülbay (2012), Sezen (2008) ve Büyükyaprak da (2015) araştırmalarında kadınların önceliğinin ev ve çocukları olması, eş ve anne sorumluluklarının kadınların yönetimde yeterince yer almamalarının sebepleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erkek egemen toplumsal yapının norm ve kurallarının kadınların toplumdaki yetiştirilme tarzlarının temel belirleyicisi olduğu ileri sürülebilir. Elbette toplumsal yapının sürdürülebilirliği, toplumda kadının ve erkeğin konumlandırıldığı yerin devam ettirilmesi ile de yakından ilişkilidir. Kadının bu toplumsal yapı gereği edilgen ve pasif olarak yetiştirilmesinin; yönetebileceği konusunda kendine güvenememesine sebep olacağı düşünülmektedir. Bu sonuç Eroğlu Toraman (2011) tarafından kadınların yaşadığı özgüven eksikliğinin yönetimde yeterince yer almalarını engellediği sonucu ile benzeşmektedir.

Kadınların öğretmenlik mesleğinden yöneticilik pozisyonuna yükselmekten alıkoyan engellerden biri de uzun ve yorucu mesai saatleridir. Öğretmenlik mesleğinde yarım gün çalışma, sömestr ve yaz tatilleri, ders saatlerinin kolaylaştırıcı şekilde hazırlanması ve boş gün oluşturma gibi durumlar cazip iken yöneticilikte bu imkânlar yoktur. Öğretmen olarak kalmak isteyen kadının bu tercihi, evine ve ailesine zaman ayırmak istemesi ve kariyerini ikinci plana attığı şeklinde yorumlanabilir. Kadınlar ayrıca rol model eksikliği yaşamaktadır. Öztürk (2011) ve Doğan da (2014) kadınların mentör eksikliği yaşadıkları ve örnek alacak kadın yönetici sayısının az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun bir kısır döngü şeklinde kadın yönetici sayısının artmamasına yol açtığı ifade edilebilir.

Toplumda hâkim olan kadının yeri evidir algısının, kadınların çalışmasına sıcak bakılmamasının sebebi olduğu söylenebilir. Bu algı aynı zamanda erkeklerin birçoğunun yönetim pozisyonlarında kadınları istememesi ve kadından emir almak istememesi yoluyla da kendini gösterebilmektedir. Aynı sebeplerle yükselme sürecinde eşine destek olmayarak yönetimi erkeklere uygun görmeleri, erkek egemen yönetimi desteklemelerinin nedeni olabilir.

Kadınların Eğitim Yöneticiliği Pozisyonlarındaki Başarısına İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetim pozisyonlarında kadının başarılı olduğunu düşünmektedirler. Kadınların başarılı olmalarını sağlayan faktörlere yönelik farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kadınların analitik ve ayrıntılı düşüncelerinin, donanımlı olmaları ve kendilerini geliştirmelerinin bu başarıyı oluşturduğu tespit edilmiştir. Özverili ve titiz çalışmaları nedeniyle işlerini takip etmeleri, sahip oldukları anne şefkatinin ılımlı bir yönetim anlayışını beraberinde getirmesi, sorumluluk sahibi olmaları, hırslı ve azimli olmaları ve yönetici olmayı kendilerinin istemiş olmaları kadınları başarıya götüren özellikler olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların küçük bir kısmının kadınların yönetici pozisyonlarında başarısız olduklarını düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebeplerinin, kadının yöneticiliği isteyerek yapmıyor olması ve uzun ve yorucu mesai saatleri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ulaşılan sonuçlara göre; kadınların duygusal olmaları nedeniyle yanlış karar vermeleri de başarısız olmalarına yol açmaktadır.

Kadınlık, Annelik ve Eş Olma Gibi Faktörlerin Yöneticilik Performansını Etkileyip Etkilemediğine İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Kadınlık, annelik ve eş olma sorumluluğu yöneticilik performansını olumsuz etkilemektedir. Kadınların iş yaşamları dışında ev hayatlarında sorumluluk ve görevlerinin çokluğu kadının fiziksel ve psikolojik olarak yıpranmasına neden olmaktadır. Evini ve çocuklarını önceliği yapan kadın, görevi başındayken evi ve çocukları ile ilgili bir sorun oluştuğunda işini ikinci plana atabilmektedir. Ayrıca yaşadığı rol çatışması, görevi başındayken aklının evde kalmasına neden olmakta ve performansını düşürebilmektedir. Farklı bir bakış açısıyla bazı katılımcıların da kadınların bu rollerinin yöneticilik performansını olumlu etkilediğini belirttikleri de tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kadınlar, annelik duygusunun olumlu yansımaları nedeniyle başarıya ulaşmakta ve performansları olumsuz etkilenmemektedir. Kadınlar iş ve aile yaşamlarını dengede tutmaktadır. Benzer şekilde Büyükyaprak (2015) ve Can (2004), kadınların aile hayatında sorumluluklarının fazla olmasının çalışma hayatlarını etkilemeyeceği aynı zamanda evliliklerinin de kariyerlerini etkilemeyeceği sonucuna ulaşmıştır.

Kadın Yönetici ile Çalışma İsteğine İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Katılımcıların kadın yönetici ile çalışma isteklerinde belirgin bir farklılık tespit edilmemiştir. 10 katılımcının kadın yönetici ile çalışmak istediği, 9 katılımcının kadın yönetici ile çalışmak istemediği, 6 katılımcının ise yöneticinin kadın ya da erkek olmasının fark etmeyeceğini düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın yönetici ile çalışmak isteyen katılımcıların kadınların iletişim kurmada başarılı olmaları, ekip çalışmasına uyumlu olmaları, ayrıntılı ve analitik düşünme stilleri, sosyal becerilerinin yüksek olması, disiplinli olması, farklı cinsiyetlerin düşünce zenginliği oluşturması, kadınların estetik ve zevkli olması ve sorun çözücü olması nedeniyle tercih ettikleri tespit edilmiştir. Çalışma bu yönüyle Boydak Özan'ın (2009) yaptığı çalışmada cam tavan algısının aksine çalışanların kadın yönetici ile çalışmak istedikleri ve kadınların liderlik özelliklerini en iyi şekilde yerine getirdikleri sonucuyla benzeşmektedir. Kadın yönetici ile çalışmak istemeyen katılımcıların kadınların naif kırılğan ve fazla duygusal olması, işlerini ve mesleklerini ön planda tutmaması ve anlık ve duygusal kararlar alması nedeniyle böyle düşündükleri tespit edilmiştir. Katılımcıların ayrıca kadınların egolu ve kaprisli olmalarının kadınlarla çalışmayı zorlaştırdığını düşündükleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde Eroğlu Toraman (2011) çalışmasında kadınların kaprisli olmasının yönetimde tercih edilirliliğini azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Başarı, Verimlilik, Performans Değerlendirme Politikalarında Cinsiyete Göre Farklılıklar Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Katılımcıların görüşlerinde değerlendirme politikalarında cinsiyete göre farklılıklar olup olmadığına ilişkin belirgin bir farklılık tespit edilmemiştir. 13 katılımcının değerlendirme politikalarında kadın ve erkek arasında fark olmadığını düşündüğü, 12 katılımcının ise fark olduğunu düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu ayrımcı uygulamaların genel olarak; kadın başarısının küçümsenmesi, kadınların iyi yönetici olmadığı önyargısı, kadına karşı övgü ve takdirde cimri davranılması, yönetimde erkeklerin çok sayıda olması nedeniyle kadın başarısının fark edilmemesi, kadınların başarısından duyulan rahatsızlık, kadının göz önünde olmaması ve erkek yönetimin erkek lehine yaklaşımları yolu ile gerçekleştiği tespit edilmiştir. Kuralları koyanların ve devleti yönetenlerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması, yönetimdeki erkek egemenliğini devam ettirmektedir. Değerlendirici konumdaki kişilerin de çoğunluğunun yine erkeklerden oluşması, erkeklerden yana tavır ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yasa ve politika üretenlerin kadın lehine çalışmaları kadının çalışma hayatında temsil ve kabulünü artırmaktadır. Bu çerçevede 2008 yılında Norveç'te firmalarda en az %40 kadın çalışan olması zorunluluğu getiren yasa ile kadın yönetici sayısında ciddi bir artış gözlenmiştir (Petre, 2012). Aynı zamanda bu farklılığın pozitif ayrımcılık yoluyla kadın lehine olduğu yönünde görüşler olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Katılımcıların yarısından fazlasının değerlendirme kriterlerinin tamamen objektif olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir.

Kadınlara Yönelik Ayrımcı Uygulamalara İlişkin Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Kadınların lehine pozitif ayrımcı uygulamalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların lehine olan bu ayrımcı uygulamaların; ders programları ve ders saatleri hazırlanırken kadınlara fikirlerinin sorulması ve isteklerinin dikkate alınması, kadınlara izin kullanımlarında kolaylık sağlanması, sabah ve öğle olarak devresini seçme hakkı tanınması, boş gün oluşturma taleplerinin dikkate alınması, nöbetçi öğretmen uygulaması hazırlanırken kadınlara kolaylık sağlanması ve hamile / emziren annelere tüm uygulamalarda kolaylık sağlanması şeklinde yapıldığı tespit edilmiştir. Kadınların lehine yapılan ayrımcı uygulamaların kadının çalışma hayatını kolaylaştırdığı yadsınamaz bir gerçekliktir. Ancak yönetimin erkek egemenliğinde olması ve bu ayrımcı uygulamaların da erkek eliyle yapılması, kadını yönetmeye değil yönetilmeye teşvik edilmesinin bir sebebi olabilir. Kadının yönetimden uzak durmasının ve yöneticiliği talep etmemesinin temel nedenlerinden olan aileye ve çocuklarına daha fazla zaman ayırma isteğinin ve kadının geleneksel rollerinin bu ayrımcı uygulamalar yoluyla pekiştirildiği söylenebilir. Diğer bir deyişle; kadına yönelik pozitif ayrımcılığa dayalı uygulamalar kadını yönetim pozisyonlarından daha da uzaklaştırmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların küçük bir kısmının ise uygulamalarda kadın erkek ayrımı yapılmadığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. **Kadınların Eğitim Yöneticisi Olmalarındaki Engeller/Güçlüklere İlişkin Görüşler ve Stratejilerden Elde Edilen Sonuçlar**

Eğitim yöneticilerinin kadınların yönetici olmalarında içsel ve dışsal engeller olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir. Kadınların kariyer hedeflerini engelleyen etmenlerin daha çok içsel faktörlerden kaynaklanması gibi kadınların yönetici olma yolunda da yine içsel engellerin daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Kadınların ev içi ve çocuk sorumlulukları nedeniyle yönetici olmak istememesi ve erkeklerin sayıca çok fazla olduğu yönetim pozisyonlarında erkeksileşmekten korkması içsel engellerdir. Kadınların yönetimde erkeksileşmesi, yönetimde kadın sayısının artmasına engel olur şeklinde yorumlanabilir. Çünkü erkeksileşen kadın yöneticiler, yönetimin erkek kimliğini pekiştirebilmektedir. Dışsal engellerin; kadın yöneticiyi seçenlerin erkekler olması nedeniyle erkeklerin kadını değil erkekleri tercih etmeleri, uzun ve yorucu mesai saatleri, kadının eşi tarafından desteklenmemesi, yönetici pozisyonlarında kadın sayısının az olması nedeniyle yönetimden korkulması, toplumun kadına geleneksel rollerinin dışında olmayan bakış açısı ve kadının yükselme sınavlarına çalışmaması olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların kadınların eğitim yöneticisi olmalarında karşılaştıkları engelleri aşmalarına yönelik geliştirdiği stratejiler şu şekilde tespit edilmiştir. Kadınların; kariyer hedeflerinden hiçbir zaman

vazgeçmemeleri, hedeflerine ulaşacaklarına ve başaracaklarına inanmaları, iş hayatları ve özel yaşamları arasında denge kurmaları ve kurabileceklerine inanmaları, yönetici pozisyonuna geldiklerinde kadınsı özelliklerini koruyarak yönetimin kadın da olabileceğini ispatlamaları, ev içi sorumluluklarını paylaşarak yüklerini azaltmaları, yönetici olmak için eşlerini ve ailelerini ikna etmeleri karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olabilir.

Fırsat Eşitliği ve Fırsat Eşitliği Sağlanması Konusunda Görüşlerden Elde Edilen Sonuçlar

Kadın ve erkeklerin yöneticilik pozisyonlarına yükselmeye ve yükselme sınavlarına başvuru şartlarında eşit fırsatlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bazı durumlarda fırsat eşitliğinin kadınların lehine olduğu, kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığı belirlenmiştir. Yükselme sınavlarında kadınların başvuru yapmasını teşvik etmek amacıyla başvuru yapan kadınların yönetici olarak seçildiği sonucuna ulaşılmıştır. Kız okullarında kadın yönetici olma zorunluluğu nedeniyle kadınların başvuru yapması ve yönetici olmaları kolaylaştırılmaktadır. Ancak erkeklerin birbirlerini resmi olmayan iletişim ağları yoluyla daha çok tanımaları nedeniyle yönetim pozisyonlarına erkekleri tercih edebilmeleri ve kadının yükselme sınavlarına evdeki sorumlulukları nedeniyle çalışmaması fırsat eşitsizliğine yol açmaktadır. Erot (2016) da çalışmasında yönetici pozisyonuna yükselmeye kadınların erkeklerle eşit fırsatlara sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın genel değerlendirmesi yapıldığında, kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde ve yöneticilik kariyerlerinde cam tavan engellerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç konu hakkında yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Kadınların yoğun olarak istihdam edildiği eğitim sektöründe, yönetim kademelerinde bu denli az yer almaları üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Kadınların cam tavan engelleri en çok bireysel olarak yaşadıkları belirlenmiştir. Başka bir deyişle kadınlar; kendilerine atfedilmiş olan geleneksel rollerini aksatmaktan korktukları için bizzat kendi kendilerini engellemektedirler. Kadın kariyerini kendisi için değil eşi ve çocuklarını düşünerek planlamakta ve kendisini durdurmaktadır. Bu çalışmada kadınların isterlerse tüm engellere rağmen hedeflerine ulaşabilecekleri sonucuna ulaşılmış olmakla birlikte; kadınların rol çatışması yaşayarak ve yetersizlik hissederek vazgeçtikleri görülmüştür. Bu vazgeçiş cam tavan engelleri beslemekte ve yönetimdeki erkek egemenliğini güçlendirmektedir.

Araştırma sonucunda; uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Eğitim yöneticiliğinin kendine özgü bilgi ve beceriler gerektiren bir meslek olduğu, cinsiyetle ilgili olmadığı düzenlenecek seminerlerde işlenebilir.
- Kadınların ev içi ve çocuklarının bakımı ile ilgili sorumluluklarının eşler arasında paylaşılması yoluyla, yöneticilik yapma isteklerinin önündeki içsel engellerin kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Kadın çalışanları motive etmek ve yöneticiliğe teşvik etmek amacıyla başarılı kadın yöneticiler ile kariyer sohbetleri, panel ve seminerler düzenlenebilir.
- Eğitim örgütlerindeki yönetim kademelerinde kadınların aleyhine olan erkek egemenliğini kırmak için yönetim pozisyonlarında, 2008 yılı itibarıyla Norveç'te uygulanan yasal kota uygulamasının benzeri kadınlara yönelik yasal kota uygulaması Türkiye'de de getirilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve bağlı okullarda gerçekleştirilmiştir. Başka illerde veya Bakanlık merkez teşkilatında da yeni araştırmalar yapılabilir.
- Kadınların cam tavan engellerine yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Sosyokültürel açıdan farklılık gösteren farklı coğrafi bölgelerde yapılmış çalışmalar karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

Kaynaklar

- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Aksu, A., Çek, Ş. ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133-160.
- Atay, K. (2001). İlköğretim okul müdürlerinin genel tutum ve davranışları. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (28), 471-482.
- Ayaz, E. (2018). *Psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aytaç, S. (2002). *Çağdaş sanayi merkezlerinde kadın işgücününün konumu: Bursa örneği*. Ankara: Yorum Matbaacılık.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye’de kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 108-114.
- Bodur, E. (2017). *İlköğretimde görev yapan kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engeller ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Boydak Özcan, M. (2009). Okul yöneticiliğinde cam tavan sendromunun yaşanmadığı bir ada örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 15-33. Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Can, N. (2004). The role of gender in educational administration: A study of Turkish secondary schools principals. *International Journal of Educational Reform*, 13(3), 267-279.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Doğan, İ. (2014). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromuna ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duman, N. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü’nde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunun incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Düz, H. (2015). *Kadın maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim rgtlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Erot, B. (2016). *Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Gazioğlu, A. (2017). *Çalışan kadınların cam tavan sendromu ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin algılanmasına yönelik bir araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu rneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gutierrez, E. (2016). Female principals in education: Breaking the glass ceiling in Spain. *Paidéia*, 26(65), 343-350.
- Güleç, M. (2015). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkileri Kuşadası 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoşgör, H., Hoşgör, D. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: Sağlık çalışanları rneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 345-362.
- Kaloğlu, N. (2017). *Banka çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kara, B. (2015). *Kadınların st düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karadeniz, H. (2019). Feminist edebiyat eleştirisini ve Hatice Bilen Buğra'nın Mal Sahibi adlı hikayesinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 284-298.
- Kurt, S. (2017). *Bankacılık sektöründe kadın çalışanların kariyer sorunları ve cam tavan sendromu*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- çalır, M. (2017). *Kurumsal iletişim açısından "cam tavan sendromu": orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşlerinin yönetim ve iç iletişim açısından değerlendirilmesine yönelik İstanbul özelinde nitel bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın ğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara niversitesi rneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pamuk, M. (2017). *Kadın çalışanların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma (Ankara rneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Petre, R. (2012). *Looking through the glass ceiling women and power: Leadership in norwegian firms*. Master Thesis. BI Norwegian Business School MSc Financial Economics, Norway.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şerifoğlu, G. (2017). *Çalışma hayatında kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlara gelişim temelli bir bakış: "Cam tavan sendromu" algısını aşmaya yönelik bir müdahale örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şiyve, O. (2004). *Kadın-erkek liderlik tarzları ve cam tavan*. 15.02.2018 tarihinde <http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html> adresinden erişilmiştir.
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (24), 543-559.
- Üçyıldız, U. (2017). *Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamaları: Ege bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ünal, A. (2015). *Cam tavan etkisinin aşılmasında dönüşümcü liderliğin rolü: Bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Introduction

The small number of women in senior management positions draws attention in education as well as in all other sectors in Turkey. This is due to the obstacles that prevent women from becoming a senior manager after reaching a certain point in their career. Glass Ceiling Syndrome is one of the obstacles that affect the career development of women, and is defined as obstacles that are not clearly revealed and cannot be overcome, between women and senior management positions, preventing women from progressing regardless of their success and competence. The main purpose of this study is to reveal the remarks of male administrators working in Kahramanmaraş Provincial and Central District National Education Directorates and female principals working in public schools affiliated to Provincial and Central District Directorates on the Glass Ceiling Syndrome. In line with this purpose, the main problem is as follows: “In the context of the remarks of education administrators on glass ceiling syndrome, what are the reasons that prevent women from reaching to senior management positions in educational organizations?”

Methodology

In this chapter; the research model, working group, data collection tool, data collection and data analysis processes are explained. This study was descriptively designed according to the phenomenological pattern, one of the qualitative research patterns. The study group consisted of 25 educational managers, including 13 male administrators working in Kahramanmaraş Provincial and Central District National Education Directorates and 12 female principals working in public schools affiliated to Provincial and Central District Directorates in the 2017-2018 academic year. As the data collection tool, a semi-structured interview form, developed by the researchers containing 9 questions to reveal the opinions and suggestions of education administrators on glass ceiling syndrome, was employed. During the analysis of the data, content analysis was used and interpretations were made according to the formed codes and themes.

Limitations of the Research

The research is limited to the remarks of male administrators working in Kahramanmaraş Provincial and Central District National Education Directorates and female principals working in public schools affiliated to Provincial and Central District Directorates in the 2017-2018 academic year on the glass ceiling syndrome.

Results

Although it is generally believed that management has no gender, male participants think that management is more suitable for men. All of the participants think that women are not represented in a sufficient number in management positions in the Turkish Education System. While most of the participants think that women are successful in their management positions, they also state that women’s responsibilities as a woman, a mother, and a spouse negatively affect their management performance. All participants agree that there are internal and external obstacles that limit women's career and management goals, and think that internal obstacles affect career goals more than external ones. It was stated by the participants that the internal barriers are more prevalent in the way of women to become managers. Participants think that women and men have equal opportunities in reaching the managerial positions and application opportunities for promotion exams.

Conclusion, Discussion and Suggestions

The overall results of the study are as follows:

- In general terms, although the opinion that management does not have a gender is shared, male participants think that management is more suitable for men and women do not prefer management.

- All participants think that female managers are insufficient in the education system.
- It was determined that the participants consider women successful in management positions.
- Participants think that the roles of women about motherhood, femininity, and as a spouse negatively affect their management performance.
- It was concluded that there are internal and external obstacles that limit women's career and management goals, and those internal obstacles affect women's career goals more than external obstacles.

When the overall evaluation of the research was made, it was found that female managers encountered glass ceiling obstacles in their processes of becoming managers and also in their career in management positions. This result corresponds to the results of foreign and domestic studies carried out on the very same subject. It has been detected that women mostly experience individual glass ceiling barriers. They plan their career by thinking about their husband and children, not for themselves as a result of which they restrain themselves. In this research, it is concluded that women can achieve their goals despite all the obstacles, if they want; it was also observed that women gave up by experiencing role conflict and feeling inadequate. This yield nourishes the glass ceiling barriers and strengthens male domination in management. As a result the study, the following suggestions have been developed: For implementation, the issue that education administration is a profession which requires specific knowledge and skills, not related to the gender can be discussed in seminars to be held. For researchers, the studies conducted in Turkey and abroad on Glass Ceiling Barriers of women can be examined comparatively.