

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA
İLİŞKİN ALGILARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE
GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlkay ORBAY

1510120102

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Münevver MERTOĞLU

Mayıs 2018

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA
İLİŞKİN ALGILARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE
GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlkay ORBAY

1510120102

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Münevver MERTOĞLU

Tez Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Dr. Öğretim Üyesi Muharrem KÖKLÜ

Mayıs 2018

ÖNSÖZ

Yapılan araştırmalar, kadınların üst düzey yönetsel konumlarda temsilini engelleyen bir “cam tavan” olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, kadınların eğitim örgütlerinde yönetim konularına yükselmelerini engelleyen cam tavan algılarına yönelik olup, eğitim yöneticilerinin konuyla ilgili görüşlerini değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan dört ilçede, devlet ortaokullarında görev yapan yöneticiler ile bir araştırma gerçekleştirilmiş, elde edilen verilerden yola çıkılarak cam tavana neden olan faktörler irdelenmiştir.

Tecrübesi ve anlayışı ile yolumu aydınlatan, güveniyle beni motive eden ve onurlandıran değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Münevver Mertoğlu'na ve araştırmaya katkıda bulunan ortaokul müdür ve müdür yardımcılara teşekkür ederim.

En büyük şansım, ilk ve daimi rol modelim, kadınların ne kadar güçlü olabileceğini öğreten ve beni kendisine hep hayran bırakan biricik annem Semaye Özcan'a ve onu yetiştiren bir diğer güçlü kadına, sonsuz sevgisi, bilgeliği ve gülüşüyle daima yüreklendiren, yolumu aydınlatan ve hep aydınlatacak olan merhum anneannem Raife Özcan'a sonsuz sevgi ve özlemle teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğu gücün cevher gibi kalbinde parladığını fark eden ve bu gücü dünyaya katkıda bulunmak için kullanmaktan çekinmeyen ve yılmayan tüm güzel kadınlara bana ilham verdikleri ve örnek oldukları için teşekkür ederim.

Son olarak kadınları daima yüceltmış olan sönmeyen ışığımız Başöğretmen Mustafa Kemal ATATÜRK'ü saygıyla anarak şükranlarımı sunuyorum.

İlkay ORBAY

Mayıs, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
SİMGE LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	7
2.1.1. Kadınların Çalışma Hayatına Genel Bakış.....	7
2.1.2. Dünyada Kadınların Çalışma Oranı.....	9
2.1.3. Türkiye’de Kadınların Çalışma Hayatına Girişi	10
2.1.4. Türkiye’de Kadınların Çalışma Oranı	12
2.1.5. Kadın ve Yönetim.....	14
2.1.5.1. Yönetim	14
2.1.5.2. Yönetici	14
2.1.5.3. Kadın Yönetici	15
2.1.5.4. Eğitimde Kadın Yöneticiler.....	16
2.1.6. Cam Tavan Sendromu	18
2.1.7. Kadın Yöneticilerin Önündeki Cam Tavan Engeller.....	20

2.1.7.1. Erkek Yöneticilerin Koyduğu Engeller.....	21
2.1.7.2. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engeller	21
2.1.7.3. Kadınların Kendilerine Koydukları Engeller	22
2.1.8. Cam Tavanın Boyutları.....	23
2.2. İlgili Araştırmalar	27
2.2.1 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	27
2.2.2 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	29
2.2.3 Değerlendirme	34
BÖLÜM III: YÖNTEM	35
3.1. Araştırma Modeli	35
3.2. Evren ve Örneklem.....	35
3.3. Veriler ve Toplanması	36
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	36
BÖLÜM IV: BULGULAR.....	38
4.1. Yöneticilerin Cam Tavan Algıları.....	41
4.2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları.....	41
4.3. Yöneticilerin Yaşa Göre Cam Tavan Algıları.....	43
4.4. Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları	46
4.5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algıları	47
4.6. Yöneticilerin Unvana Göre Cam Tavan Algıları	48
4.7. Yöneticilerin Mesleki Deneyime Göre Cam Tavan Algıları	49
4.8. Yöneticilerin Yöneticilik Süresine Göre Cam Tavan Algıları.....	53
BÖLÜM V: SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	56
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	56
5.2. Öneriler	61
5.2.1. Uygulama Önerileri	61
5.2.2. Araştırma Önerileri	62
KAYNAKÇA	63
EKLER	74

KISALTMALAR

Akt.	:	Aktaran
ILO	:	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
KSGM	:	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	:	The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	:	Ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1:	Cam Tavan Anketinde Yer Alan İfadelerin Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	37
Tablo 2:	Ölçek Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar	37
Tablo 3:	Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	38
Tablo 4:	Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	38
Tablo 5:	Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	39
Tablo 6:	Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	39
Tablo 7:	Unvan Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	39
Tablo 8:	Mesleki Deneyim Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	40
Tablo 9:	Yöneticilik Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	40
Tablo 10:	Yöneticilerin Cam Tavan Algıları.....	41
Tablo 11:	Yöneticilerin Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	42
Tablo 12:	Yöneticilerin Yaşa Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal-Wallis H Testi)	43
Tablo 13:	Yöneticilerin Mentorlük Alt Boyutunda Yaşa Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)	45
Tablo 14:	Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	46
Tablo 15:	Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	47
Tablo 16:	Yöneticilerin Unvana Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	48

Tablo 17:	Yöneticilerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi).....	49
Tablo 18:	Yöneticilerin İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutunda Kıdeme Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi).....	51
Tablo 19:	Yöneticilerin Mentorlük Alt Boyutunda Kıdeme Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi).....	52
Tablo 20:	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi).....	54
Tablo 21:	Yöneticilerin Mentorlük Alt Boyutunda Yöneticilik Süresine Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi).....	55

SİMGE LİSTESİ

f	: Frekans
%	: Yüzde
% gec	: Geçerli yüzde
% yığ	: Yığılmalı yüzde
r	: Korelasyon
p	: Anlamlılık düzeyi
n	: Örneklem sayısı
\bar{x}	: Aritmetik ortalama
SS	: Standart sapma
ST	: Sıralamalar toplamı
Sh_X	: Aritmetik ortalamanın standart sapması
sd	: Serbestlik derecesi hali
χ^2	: Chi-Square (kaykare)
U	: Mann Whitney U testi değeri
$\bar{X}_{sıra\ ort}$: Aritmetik ortalamanın sıralaması

Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Münevver Mertoğlu
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2018

ÖZET

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA İLİŞKİN ALGILARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ

İlkay ORBAY

Bu araştırma, ortaokullarda çalışan okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının tespiti ve bu algıların farklı demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacı ile yapılan tarama modeli bir araştırmadır.

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetini sürdüren İstanbul ili Avrupa yakasındaki ortaokullar ve imam hatip ortaokullarında görevli okul yöneticileri oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa yakasındaki toplam resmi ortaokul ve imam hatip ortaokulu sayısının %10'unu temsil edecek şekilde, random yoluyla seçilen dört ilçedeki 74 ortaokul ve imam hatip ortaokulunun müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada verilerin toplanması amacı ile yargısal ölçmelerden yararlanılmış ve Likert tipi ölçme aracı tercih edilmiştir. Karaca (2007)'nin "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı tezinde geliştirdiği ve kullandığı veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci kısımda araştırmaya katılanlara ait demografik değişkenlere ilişkin sorular, ikinci kısımda ise cam tavana ilişkin sorular bulunmaktadır. 5'li Likert tipi olarak düzenlenmiş olan ikinci kısım toplam 38 sorudan oluşmaktadır.

Veriler bilgisayar ortamında SPSS 16.0 programında değerlendirilmiştir. İstatistiksel analizlerde non parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular cam tavan sendromunu kadınların daha fazla yaşadığını göstermiştir. Cam tavana ilişkin araştırmaların daha geniş kitlelerde ve farklı değişkenlerle tekrarlanması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromu

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Social Sciences
Department : Educational Sciences
Programme : Educational Administration and Planning
Supervisor : Lecturer Dr. Münevver Mertoğlu
Degree Awarded and Date : MA – May 2018

ABSTRACT

THE PERSPECTIVES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS ON GLASS CEILING SYNDROME AND ANALYSIS OF THEIR RELATIONS WITH DIFFERENT DEMOGRAPHIC VARIABLES

İlkay ORBAY

This study is a screening model research carried out on the purpose of identifying the perspectives of secondary school principals on glass ceiling syndrome and analysing the relations of these perspectives with different demographic variables.

The population of the research consists of school principals working in secondary schools in European side of Istanbul during 2016-2017 Academic year.

The principals and vice-principals of 74 secondary schools in four districts, which were chosen randomly for representing 10% of the number of formal secondary schools in European side of Istanbul, form the samples of the research.

In this research, judgement measurement and Likert type scale were used with the aim of data collection. As a means of data collection, the questionnaire Karaca (2007) formed in her thesis was used. The first section of this questionnaire includes the questions related to demographic variables of the participants and the second section contains the questions related to the glass ceiling. There are 38 questions which are arranged according to 5 point Likert type scale in second edition. The questions are presented in a structure that contains seven factors.

The data were evaluated in SPSS 16.0 in computer environment. The tests of Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H which are non parametric tests were used.

Key Words: Glass Ceiling, Glass Ceiling Syndrome of Education Manager

BÖLÜM I

GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra dünyada çalışan kadın nüfusu giderek artmış fakat çoğu örgüt erkek egemen yapısını değiştirmemiştir. Çalışma hayatı kadınlara yönelik bazı sorunları da beraberinde getirmiş, kadınların erkeklerle aynı şartlarda ilerlemesini ve yönetsel pozisyonlara yükselmesini engellemiştir (Aytaç, 1997).

1970'li yılların ilk yarısında, kadınların alt pozisyon çalışanları olarak bulunduğu erkek egemen iş dünyasında, kadınların yönetici olup olamayacağı sorusuna cevap aranmış, ikinci yarısı ve takip eden yıllarda da kadın yönetici ve erkek yönetici arasındaki farklılıkların davranışsal farklılık yaratıp yaratmayacağı sorgulanmıştır. Bu araştırmalarda kadınların ve erkeklerin tutumları ve davranışları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. 1980'li yıllardan günümüze kadar geçen sürede yapılan araştırmalarda ise kadınların varlığının üst düzey yönetsel pozisyonlarda neden az olduğu üzerinde durulmuş, bu durumu değiştirmek için neler yapılabileceği tartışma konusu olmuştur (Bayrak, Yücel, 2000, s. 126- 127).

Kadınların iş hayatındaki varlığının artışıyla cam tavan kavramının ortaya çıkışı paralellik göstermektedir. 1970'lerde ABD'de milyonlarca kadının iş hayatına katılmasıyla gerek iş dünyasında gerekse sosyal düzende büyük değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu durum, kadınların iş dünyasında sorunlarla karşılaşmasına, farklı iş kollarında yer edininip yükselmeye çalışan kadınların birtakım engellerle karşılaşmasına neden olmuştur. Ayrımcılığın yasal düzenlemelerle yasaklanmış olmasına karşın kadınların iş hayatında yükselmesinin önünde görünmeyen engeller bulunmakta ve bu engeller cam tavan şeklinde açıklanmaktadır.

Cam tavan ifadesi ilk kez 1984 yılında Working Woman dergisi editörü Gay Bryant'ın bir yazısında kullanılmıştır. Bu yazısında Bryant, çalışma hayatında kadınların bir noktaya kadar ilerleyip orada kaldıklarını, ilerleyemediklerini ifade

etmiştir. 1985'te ABD'deki Kadın Ulusal Örgütü'nün (National Organization For Woman) başkanı bir röportajında yine bu kavramı kullanarak kadın hareketi olmadan cam tavanı aşma şanslarının olmadığını belirtmiştir. 24 Mart 1986'da The Wall Street Journal baskısında Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt "Corporate Woman" (Kurumsal Kadın) başlıklı yazılarında kadınların çalışma alanlarında karşı karşıya kaldıkları sorunları ele almış ve "cam tavan" kavramını işletmelerde kadınların yönetsel kademelere yükselmelerine şeffaf bir engel olarak tanımlamıştır. Bir kavram olarak cam tavan ifadesini kullanmaları daha sonraki yıllarda cam tavan adlandırmasını yapan ilk kişiler olarak anılmalarına neden olmuştur (Boyd, 2008).

Günümüzde birçok alanda kadının konumunun giderek değişmesine, çalışan kadın nüfusu içerisinde yönetsel pozisyonlarda da varoluşun artmasına karşın yönetici konumuna yükselebilen kadın sayısı oldukça azdır ve bu artış oransal olarak oldukça yavaş seyretmektedir. Önyargılı davranış ve tutumlar kadınların cesaretini zedelemekte ve yükselmelerinin önünde engel oluşturmaktadır (Wirth, 2004, s. 13).

1.1. Problem

Kadının iş dünyasında aktif olarak bulunmasında gelir elde ederek aile ekonomisine katkıda bulunmak, daha iyi şartlarda yaşamak, kendi ayakları üzerinde durabildiğini kanıtlamak, faydalı hissetmek ve faydalı olmaktan mutluluk duymak gibi nedenler etkili olmuştur (Barutçugil, 2002,s.23). Gerek dünyada gerekse Türkiye'de kadınlar nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen, erkeklerin iş dünyasındaki temsil oranıyla eşitlik gösterememiş, özellikle de üst yönetsel pozisyonlarda kadın sayısı erkeklere oranla oldukça sınırlılık göstermiştir (Barutçugil, 2002,s.23). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde üst düzey yönetsel konumlarda kadınların bulunma oranının yükselmesine rağmen Türkiye'de yönetici kadın sayısı yönetici erkek sayısına oranla oldukça düşüktür. Yaşadığımız çağda eğitim, deneyim, mesleki yeterlilik gibi konularda kadınlar son derece donanımlı olsalar bile cinsiyet ayrımcılığından doğan fırsat eşitsizlikleri dolayısıyla yönetsel pozisyonlarda erkeklere göre daha sınırlı bir varlık alanı edinebilmişlerdir (Tükeltürk, 2008).

İşe alımlarda, terfilerde kadınlar birçok engelle karşılaşmaktadır. Kariyer basamaklarında ilerleyebilen kadınlar da cinsiyetçi önyargılara maruz kalmaktadır. Kadınların, bir kademedен sonrasına ilerlemelerini engelleyen etkenlerin tamamına "Cam Tavan" adı verilir. Bu kavramla anlatılmak istenen karşılaşılan sorunların belirsizliğidir. Cam tavan yalnızca kadınlarla ilgili bir kavram değildir. Tıpkı kadınlar gibi erkeklerin, etnik azınlıkların görünmez engellerle karşılaşması ve bunlarla mücadele etmek zorunda kalması da cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Lockwood, 2004).

Araştırma sonuçları cam tavan kavramının ortaya çıkışının üzerinden geçen otuz yılda kadınların yönetici konumuna yükselmesinde yeterli gelişme sağlanamadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna dair tutumlarının değerlendirilmesi, dünyada ve Türkiye’de yönetici konumuna yükselen kadınların erkeklerden sayıca az olmasının nedenlerinin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

“Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarının ne düzeyde olduğu” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna bakış açılarının ve bu bakış açılarının farklı demografik değişkenlerle ilişkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda yanıt aranan sorular aşağıda belirtildiği gibidir.

1. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algıları nedir?
2. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “yaş” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
3. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “cinsiyet” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?

4. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “medeni durum” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
5. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “eğitim durumu” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
6. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “unvan” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
7. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “mesleki deneyim” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
8. Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algılarında “yöneticilik süresi” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?

1.3.Önem

Ülkelerin sağlam temeller üzerinde mevcudiyetini sürdürebilmesi ve geleceğini şekillendirebilmesi açısından eğitimin ne derece önemli olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Ülkemizde eğitim sistemi çalışanları çoğunlukla kadınlardır. Buna karşın yönetim konumlarında erkek yönetici sayısının daha fazla oluşu dikkat çekmektedir. Bu çalışma kadınların yönetici konumuna yükselmelerinde cam tavan etkilerinin incelenmesi ve yönetsel alanda erkek yöneticilere oranla azınlık konumunda bulunmalarının nedenlerini ortaya çıkarması bakımından önem taşımaktadır. Kadın ve erkek ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna bakış açılarının incelenmesinin ilgili literatüre katkı sağlaması, cam tavana ilişkin farkındalığın artması, kadınların yönetici pozisyonlarında daha çok yer alması için yapılacak yeni çalışmalara kaynak teşkil etmesi beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan anketi araştırmaya konu olan okul müdürü ve müdür yardımcılarının samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

Veri toplama aracının, okul müdürü ve müdür yardımcılarının Cam Tavan Sendromu ile ilgili tüm görüşlerini ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma 2017 yılında İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan resmi ortaokullar ve imam hatip ortaokullarını temsilen random yoluyla seçilen Bakırköy, Bahçelievler, Gaziosmanpaşa ve Şişli ilçelerindeki resmi ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görevli müdür ve müdür yardımcıları ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Cam Tavan: Kadınların kariyer ilerlemede karşılaştığı, üst düzey pozisyonlara gelmelerini zorlaştıran görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006).

Yönetim: Literatürde amaçların etkili ve randımanlı biçimde gerçekleştirilmesine yönelik işbirliğini ve eş güdümü sağlama çalışmalarına denilmektedir (Çakar, 2018).

Yönetici: Bir amaç doğrultusunda bir arada bulunan insanları hedefe ulaşma sürecinde uyum ve işbirliği içinde etkili biçimde yönetmek sorumluluğunda kişi (Erdoğan, 2000).

Okul Yöneticisi: Değişik kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetme niteliklerini taşıyan, kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır (Başaran, 2006).

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınların çalışan aktif birey, eş ve anne rollerini üstlenerek bu roller doğrultusunda yoğun hayat temposunu devam ettirmesidir (Karaca, 2007).

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Örgüt kültürü, örgüt bünyesindeki insan topluluğudur. Örgüt politikası ise örgüt bünyesindeki insan topluluğuna yönelik belirlenmiş bakış açıları ve uygulamalardır (Karaca, 2007).

Mesleki Ayırım: Cinsiyetlere göre meslekler, yatay ve dikey olarak ayrılır. Kadın mesleği, erkek mesleği belirlemeleri yatay ayırmadır. Dikey ayırım ise aynı örgüte mensup çalışanların cinsiyetlerine göre farklı değerlendirilmesidir (Eyuboğlu, 1999).

Toplumsal cinsiyet: Toplumun kadınlara ve erkeklere biçtiği kişilik özellikleri, roller ve mesuliyetlerdir (Illich, 1996: 13-15; Webster, 1996: 21).

Stereotip ve Stereotipleme: Stereotip bir sosyal kategorinin bütün üyelerince paylaşıldığına inanılan özellikler topluluğu, kalıp yargılar, bireysel özelliklerin görmezden gelinip ortak özelliklerin genellendiği bir bilişsel şemadır. Stereotipleme ise, bir insana ait özelliklerin tecrübeler ya da kültürel normlar doğrultusunda o kategorideki tüm insanlara genellenmesidir. Stereotipleme cinsiyetler için de söz konusudur (Barutçugil, 2002). Kadına ve erkeğe yüklenmiş stereotipler farklıdır. Örneğin, erkekler mantığını ön planda tutan, tarafsız, bağımsız düşünebilen ve duygularına hakim bireyler olarak nitelendirilirken kadınlar bağımlı, duyguları ile hareket eden, sıcak ve narin bireyler olarak görülmektedir (Özmen, 2000).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Cam Tavan Sendromu ile ilgili kuramsal çerçeve ve araştırmalar ele alınmıştır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Kadınların Çalışma Hayatına Genel Bakış

Dünya tarihi boyunca kadınlar evde ya da ev dışında, farklı vasıflarla, farklı biçimlerde çalışma hayatının içinde yer almış, bir parçası olmuştur. İlk insanlar anlaşılır bir iletişim dilleri olmamasına karşın iş bölümü yapabilmiş, koruma ve avlanma görevlerini erkek üstlenirken toplama, çocuk bakımı ve barınma alanı ile ilgili işler kadının görevi olmuştur. O çağlardan itibaren erkek dış dünyaya açılmış, kadın ise iş bölümüne katılsa da özel yaşam alanında kalan olmuştur. Zaman içinde toplumlar geliştikçe nüfusun artması, tüketim ihtiyaçlarının çeşitlenmesi gibi durumlar iş kollarının çeşitlenmesine neden olmuş ve daha fazla iş gücüne gerek duyulmuştur (Kara, 2015).

İlkel çağlardan günümüze uzanan süreç içinde kadın ekonomik hayatta her zaman faal olmuş, her dönemde ve şartta kendi niteliklerine uygun alanlar bularak ekonomik faaliyetlerde yer almıştır. Ataerkil toplumsal yapıda ücretsiz aile işçisi konumundaki kadınlar gelişmemiş toplumlarda doğurganlıkları ve cinsiyet rolleri ile varlıklarını sürdürmüşlerdir. Bireysel hak ve özgürlükler, eşitlik ve demokrasi konularında yaşanan gelişmeler ile birlikte, sınırlandırılmak istemeyen kadınlar geleneksel rollerinin dışına çıkmak için mücadele etmiş ve sonucunda, gelişmişlik düzeyi yükselen toplumlarda erkeklerle aynı muameleyi görür konuma gelmişlerdir (Yoğun Erçen, 2008).

Sanayi toplumuna geçiş döneminden önce ekonomi tarım, hayvancılık ve el sanatlarına dayalıyken kadınlar ev içindeki işlerde eşlerine yardım etmiştir. Ortaçağ Avrupa’sında kadınların, erkekler ile birlikte yoğun olarak çalıştıkları ilerin arasında fırıncılık, terzilik ve ayakkabıcılık olduğu bilinmektedir (Giddens, 2000, s. 27-43).

Sanayi Devrimi’nden sonra ilerin ev dışına taşınmasıyla kadınlar i yaşamından uzak kalmışlardır. Yaşanan savaşlarla birlikte erkeklerin savaşa gitmesiyle ekonomik gelir düşmüş, kadınların erkeklerin yerine çalışmak zorunda kalması i yaşamına geri dönmelerine zemin oluşturmuştur. Dünya Savaşlarının yaşandığı dönemde neredeyse tüm i kollarında kadın işgücü oranı artmış, savaşta olan erkeklerin yerini kadınlar almıştır (Karaca, 2007) Ev kadını, eş ve anne rollerine iş kadını rolünün eklenmesi birtakım sorunlar ortaya çıkarmış ve bu rolleri bir arada yürütmek zorlu bir süreç haline gelmiştir.

Makineleşmenin artmasıyla kas gücü yerine parmak esnekliği geçmiş, kadın ve çocuk işçiler az ücretle alıştırılabilirdikleri için tercih edilmiştir ve 18. Yüzyıl ortalarından 19.yüzyılın sonlarına kadar çalışma koşullarında iyileşme görülmemiştir. Sanayi devriminin temellerinin atıldığı İngiltere’de bile kadınlar fabrikalarda olumsuz koşullarda çalışmaya devam etmişlerdir (Galbi, 1996). 1870’lere gelindiğinde ise kadınların çalışma koşulları iyileştirilmiş, verim ve üretim artmıştır. 1890’lardan itibaren yaşanan gelişmeler uluslararası sözleşmelerle onaylanmıştır. ”Versailles Antlaşması” çocuk ve kadınların çalıştırılması, erkek ve kadınlara eşit ücretler ödenmesi gibi durumları belirtmesi yönüyle örnek teşkil eder (Tabakoğlu, 1996, s. 169). 1900’lerin başlarında Avrupa’da kızların da devam edebileceği donanımlı eğitim kurumlarının sayısı arttıca istihdam olanakları da artmıştır (Tabakoğlu, 1996, s. 166-167).

Sanayi devrimi uzun vadede kadınlar için olumlu sonuçlar ortaya çıkarmış, farklı iş alanlarında varlık göstermeleri mümkün olmuş ve ekonomik bağımsızlık kazanmışlardır. Buna karşın erkeklere sağlanan iş güvenliğinin çok azı kadınlar için sağlanmıştır (Edgell, 2011). Erkeklerin iş gücü ihtiyaını karşılayamadığı savaş dönemlerinde kadınlar iş hayatına en yoğun düzeyde katılmışlardır. Özellikle I. ve II. Dünya Savaşları esnasında iş gücündeki açık, kadınların iş hayatına katılması ile

dengelenmeye çalışılmıştır. Savaş sonrasında erkeklerin iş hayatına geri dönmeleri kadın çalışan ihtiyacını ortadan kaldırmış, kadınlar eş, anne ve ev çalışanı rollerine geri dönmüştür (Çiftçi, 1982, s. 17-22).

Kadın işgücü tarihsel süreçte incelendiğinde, değişen koşullar doğrultusunda kadınların her dönemde ekonomik faaliyetlere katılımı görülmektedir. Fakat kadın işgücünün çalışma yaşamına girmesinde dönüm noktası Sanayi Devrimidir. Sanayi devrimiyle artan işgücü ihtiyacı kadınların işgücüne katılımını gerektirmiştir. Teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimler gerçekleşmiş, bunların neticesinde ücretli işgücüne kadınlar da katılmaya başlamıştır (Çetin,2011). O dönemden bu yana uzun zaman geçmesine karşın kadınların kariyer sahibi olma oranları dünya genelinde hala olması gerekenin altındadır ve erkeklere nazaran düşüktür.

2.1.2. Dünyada Kadınların Çalışma Oranı

Hükümetlerin, kadınların ekonomiye katılımını artırmayı amaçlayan birçok kurumsal değişiklik önerileri bulunmaktadır. 1998 yılı G-8 zirvesinde öncelikli konular arasında kadınların iş yaşamına tam katılımının ele alınması bu konuda yapılan çalışmalar açısından önemli bir örnek teşkil etmiştir (Özkaya, 2001).

Ekonomide fırsatların artması, kadınların iş gücüne katılmasını sağlamıştır.1980-2008 yılları arasında, kadın ve erkeklerin iş gücüne katılımındaki fark %32'den %26'ya inmiştir. 2008 yılı itibariyle küresel iş gücünün %40'dan fazlasını kadınlar temsil etmiştir (The Global Gender Gap Report, 2017). Düşük katılım oranlarıyla başlayan ülkelerde kadınların iş gücüne katılımında büyük artış görülürken yüksek katılım oranlarıyla başlayan ülkelerde kadınların iş gücüne katılımında düşük oranda da azalmalar görülmüştür. Kadınların iş gücüne katılımı bölgeler genelinde birbirine yakın görünmekle birlikte hala önemli farklar mevcuttur. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Çalışma Yaşamında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi (ILO's Women at Work Centenary Initiative) kapsamında hazırlanan raporunda kadınların iş hayatında eşitlik arayışlarının karşılığını bulamadığı görülmektedir. "Çalışma Yaşamında Kadınlar: Eğilimler 2016" raporunda 178 ülkenin verileri incelenmiş ve küresel işgücü piyasasının tamamında

kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliğin sürdüğü sonucuna varılmıştır. Rapor, son yirmi yılda kadınların eğitiminde yaşanan ilerlemelerin iş hayatındaki konumlarına aynı oranda yansımadağını göstermiştir. İstihdamda cinsiyet açığı 1995'ten bu yana 0,6 puan azalmıştır ve istihdam/nüfus oranı 2015 yılında kadınlarda %46, erkeklerde ise yaklaşık %72 olarak belirlenmiştir (Women At Work Trends, 2016).

Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum) tarafından ilki 2006'da yapılan kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizlik oranı araştırmasının 2017 incelemelerinde 144 ülkenin verileri kullanılmış ve dünya genelinde eşitsizlik ile ilgili önemli bir gelişme görülmediği belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre cinsiyet eşitsizliği oranı dünya genelinde %68 oranında kapatılabilmektedir. Eşitsizliğin en fazla olduğu ülke Yemen, en az olduğu ülke ise İzlanda'dır. Parlatmentosunda en fazla kadın bulunan ülke Ruanda'dır. 2016 yılı verilerine göre Cinsiyet eşitsizliği 60 ülkede artarken 82 ülkede azalmıştır. Türkiye cinsiyet eşitsizliğinin arttığı ülkelerdendir. Yapılan hesaplamalara göre, günümüz koşullarının devamı halinde dünyada ücret eşitliği 217 yıl sonra sağlanacaktır (The Global Gender Gap Report, 2017).

OECD 2011 yılında toplumsal cinsiyet kimlikleri fark ve eşitsizliğinin (Gender Gap) azaltılması amacıyla Toplumsal Cinsiyet Girişimi'ni (Gender Initiative) başlatmıştır ve cinsiyet ayrımının azaltılmasına yönelik somut politika önerileri ve verilerini bu tarihten beri üye devletlere sunmaktadır.

2.1.3. Türkiye'de Kadınların Çalışma Hayatına Girişi

Eski Türklerde, erkeklerde olduğu kadar kadınlarda da binicilik, silah kullanma gibi özellikler bulunmaktaydı. Bu durum kadınların koruyuculuk, valilik, elçilik gibi meslekleri yapabilmesini sağlamıştır. Bunların yanı sıra ziraat, maden işçiliği ve dokumacılık da yapmışlardır (Ediz, 1995, s. 20).

Selçuklu ve Osmanlı döneminde, Anadolu Bacıları adı verilen Ahilik teşkilatının kadınlardan oluşan kolu, kadınların erkeklerle birlikte çalışma hayatına

girdiklerinin göstergesidir. Osmanlı'da kadınlar ilk olarak kurumların kâr elde etmesini sağlamaya yönelik ucuz işçi olarak çalıştırılmışlardır (Aslan, 2006).

Tanzimat dönemiyle sanayide kadın istihdamına yönelinmiş ve kadınların kamusal alanda çalışmaları sağlanmıştır. 1897 yılında İstanbul Kibrit Fabrikası çalışanlarının yarısından fazlasının kadın olması gibi örneklerden bu dönemde kadınların ağır işlerde çalıştığı bilinmektedir (Taşkiran, 1973, s. 40). Kadın çalışan ihtiyacı duyulan ilk kamu kuruluşu PTT olmuştur (Göksel, 1988, s. 144). Kadınların eğitim alarak çalışmaya başladıkları ilk alan ise ebeliklerdir (Ediz, 1995, s. 84). 1858'de ilk kız rüştiyeleri, 1869'da ilk sanayi okulları, 1860'larda kız öğretmen okulları açılmış ve kadınların modern hayata hazırlanışı başlamıştır. Kız öğrenci sayısı giderek artmış, 19. yüzyılın sonlarında eğitim dereceleri liseye kadar yükselmiştir. Bu süreç kadınların öğretmenlik mesleğine girmelerini sağlamış ve kadınlar eğitim alanında çalışmaya da başlamıştır (Güzel, 1985, s. 858).

I.Dünya Savaşı yıllarında erkeklerin cepheye gitmesiyle açıkta kalan memurluklara kadınlar zorunlu olarak atanmıştır. 1916 yılında "Kadınları Çalıştırma Cemiyeti İslamiyesi" adlı bir dernek kurularak kadınlar hem dernek bünyesinde çalışmış hem de dernek dışında çeşitli işlere yönlendirilmiştir (İnan, 1975, s. 98).

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren kadınların her alanda ilerleyebilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. 1923'te İktisat Kongresi'nde kadınların madenlerde çalıştırılması yasaklanmıştır. 1926'da çıkarılan Memurin kanunu ile kadınlara memur ve müstahdem olma hakkı verilmiştir (İnan, 1975, s. 243). Cumhuriyetle birlikte kadınlar ekonomide daha aktif konuma gelmiş, 1927'de % 35'e yükselen kadın nüfusun çalışma oranı 1945'te % 70'e kadar çıkmıştır (Doğramacı, 1993, s. 47).

1930'lu yıllarda zabıta memurluğu, polislik gibi farklı meslek gruplarında da çalışma imkanı bulan kadınların 1940-1955 yılları arasında istihdamı daha da artmış, en çok ziraat alanında iş gücüne katıldıkları gözlenmiştir. Bunda II. Dünya Savaşı'nın, erkeklerin silah altına alınmasının ve endüstrileşmenin artması ile erkek iş gücünün bu alana kaymasının etkisi olmuştur (İnan, 1975, s. 156).

1938-1976 yılları arasında kamu yönetiminde kadınların sayısı giderek artmış, yönetimde yeterli oranda temsil edilmemekle birlikte bir artış göstermişlerdir (Unat, 1979, s. 245). 1980'li yıllardan itibaren şehirleşmeyle birlikte kadınların iş talebinin de artış gösterdiği, buna karşın sanayi sektörünün aynı oranda imkan sağlayamadığı görülmektedir. Hizmet sektörünün daha fazla imkan sağladığı; fakat bu sektörün de yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Cumhuriyet ile birlikte gerçekleştirilen Atatürk devrimleri ile kadın hakları önem arz etmiş; buna rağmen kadınların çalışma hayatına katılımları geç gerçekleşmiştir.

2.1.4. Türkiye’de Kadınların Çalışma Oranı

Kadınların işgücüne katılımı kalkınmayı sağlayan önemli etkenlerdendir. Ekonomik bağımsızlık ve toplumsal saygınlık elde eden kadınlar bir yandan önemli sosyal kazanımlar sağlarken diğer yandan ekonomik büyümeye katkıda bulunurlar. Yapılan çalışmalar kadın istihdamı ile ekonominin gelişmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Cinsiyetçi yaklaşımların fazla olduğu ülkelerde bu durum ekonomik büyümeye olumsuz etki olarak yansımaktadır. World Economic Forum Global Gender Gap 2017 Raporuna göre Türkiye 144 ülke arasında cinsiyet eşitliği açısından 131. sırada yer almaktadır (WEF, 2017)

Gelişmiş ekonomilerde büyüme ve kentleşme kadınların işgücüne katılımını olumlu etkilerken az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde bu etki olumsuz yönde olmaktadır. Az gelişmiş ekonomilerde düşük ücretler, sosyal güvenlik yoksunluk, düşük eğitim, toplumsal cinsiyet anlayışı, ev ve aile sorumlulukları gibi nedenler kadınların işgücüne katılmasına engel teşkil etmektedir (Zeren & Kılınç Savrul, 2017).

2017’de Türkiye erkek nüfusu 40 milyon 535 bin 135 kişi, kadın nüfusu 40 milyon 275 bin 390 kişidir. TÜİK verilerine göre 11 milyon 45 bin kadın ev işleri dolayısıyla işgücüne katılamamaktadır (TÜİK İş Gücü İstatistikleri, 2017). 2015 yılı Zaman Kullanımı Anketi verilerine göre, ev ve aile bakımına kadınların ayırdığı süre günlük 4 saat 17 dakikadır (TÜİK, 2015).

Türkiye’de kadın işgücü, kırsal alanda yaşayan ve tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışanlar, kentlerde yaşayan ve eğitimsiz ya da sınırlı eğitimle düşük ücretli işlerde istihdam edilmiş olanlar ve meslek sahibi yüksek eğitimliler olarak üç grupta ele alınabilir (İlkkaracan, 1998, s. 287).

Türkiye’de kadın istihdamı 1950’lerde %70’lerde iken, 2000’li yıllarda %20’lere gerilemiştir. Kentlere göçün artması ve tarım politikaları bu gerilemenin nedenlerindedir. 1950’lerde çoğunlukla tarım sektöründe istihdam edilen kadınlar, kentlere göç ve tarımsal nüfusun sürekli düşüşü neticesinde tarımsal faaliyetlerden kopmuş, kentlerdeki işgücüne de katılamamıştır (Sapançalı, 2000).

TÜİK 2017 Temel İşgücü Göstergeleri veri tabanına göre Türkiye’de 15 yaş ve üzerinin istihdam oranı %47,3’tür ve bu oran erkeklerde %65,8 iken kadınlarda %29,3’tür. Cinsiyete ve ekonomik faaliyetlere göre istihdam incelendiğinde, tarım sektöründe toplam oran %19,5, erkek istihdamı %15,5, kadın istihdamı %28,7’dir. Sanayi sektöründe toplam istihdam %26,8, erkek istihdamı %31,6, kadın istihdamı %15,9’dur. Hizmet sektöründe toplam istihdam %53,7, erkek istihdamı %53, kadın istihdamı %55,4’tür (TÜİK, 2017)

Eğitim düzeyine göre işgücüne katılım oranlarına bakıldığında kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücüne katılımlarının arttığı görülmektedir. 2017’de 25 yaş ve üzeri nüfusta en az bir eğitim düzeyini tamamlayanların toplam nüfusa oranı %88,9, erkeklerin oranı %95,1, kadınların oranı ise %82,8’dir. İşgücü katılımında okuryazar olmayan kadınların oranı %15,2, ilköğretim mezunu kadınların oranı %27,2, lise mezunu kadınların oranı %33,6, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların oranı %41,4, yükseköğretim mezunu kadınların oranı ise %71,3’tür (TÜİK, 2018, Sayı: 27594). Şirketlerde yönetici pozisyonunda olan kadınların oranı %16,7 iken teknik elemanlar ve uzman mesleklerde kadınların oranı %39’dur. (TÜİK Haber Bülteni, 2018). YÖK İstatistiklerine göre, 2017 yılında akademik üyelerin yaklaşık %44’ünü kadınlar oluşturmaktadır. Profesörlerin %31,2’si, doçentlerin %38,8’i, yardımcı doçentlerin %42,4’ü, öğretim görevlilerinin %50,1’i, araştırma görevlilerinin ise %50,4’ü kadınlardan oluşmaktadır (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi İstatistikleri, 2018).

Türkiye’de siyasi alanda kadınlar erkeklerden daha az yer almaktadır. 2018 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kadın milletvekili oranı 74 kişi ile % 13,78’dir (TBMM, 2018). Kadın bakan oranı ise sadece 2 kişi ile %7,4’tür (T.C. Başbakanlık, 2018).

2.1.5. Kadın ve Yönetim

2.1.5.1. Yönetim

İlk insan topluluklarından günümüze uzanan süreçte, emir alan ve emir verenler dikkate alındığında yönetim kavramının ilk çağlara dayandığı görülmektedir. Yönetim tarihine bakıldığında, insanların toplu halde yaşamaya başlamasıyla organize olma ihtiyacının doğduğu ve yönetim kavramının bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıktığı görülür. İnsanlar şahsi amaçlarının yanı sıra ortak amaçlar edinmiş ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesinin yönetim ile sağlanacağını düşünmüşlerdir. Uygar yaşam geliştikçe yönetim kavramı da gelişmiş ve sistemli hale gelmiştir (Dalay, 2001, s. 3-4). Yönetim bir süreçtir ve örgütleri başarıya ulaştıran organizasyon faaliyetidir. Yönetimin olmadığı bir örgüt düşünmek olanaksızdır. Yönetim anlayışı örgüt başarısının derecesini ve örgütün kimliğini yansıtır (Güney,2012).

2.1.5.2. Yönetici

Yönetici, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen kişileri hedefe ulaştıracak çalışmaların uyum ve işbirliği içinde sürdürülme sürecini etkili ve verimli biçimde yönetme sorumluluğu olan, idareyi sağlayan kişidir (Erdoğan, 2000, s. 13). Başka bir deyişle yöneticilik, farklı özelliklerdeki insanlardan oluşan karmaşık ilişkiler topluluğunu amaçlarına ulaştırma doğrultusunda yönlendirmek, yönetmektir (Koçel, 2005, s. 75). Yönetimin boyutları vardır ve bu boyutlar yöneticilik için ayırt edicidir. Teknik boyut yöneticinin işlevsel uzmanlık alanını, beşeri boyut insan ögesini, kavramsal boyut ise organizasyonun bütünselliğini ifade eder (Kutunis ve Alparslan, 2006).

Yöneticilik kavramında belirleyici özellik cinsiyet olmamasına karşın cesaret, risk alabilme, rekabet duygusu gibi özelliklerin erkeklerde daha belirgin olduğu algısı, yöneticiliğin erkek işi olarak algılanmasına meydan vermiştir. Oysa kadın ya da erkek yöneticinin kalitesini belirleyen cinsiyet değil bulunduğu sosyal yapı ve değerleri, aile yapısı ve nasıl yetiştirildiği, karakteri, ilgileri, çevresi, iletişim yeteneği, eğitim biçimi ve düzeyi gibi değişkenlerdir (Nergiz ve Yemen, 2011).

2.1.5.3. Kadın Yönetici

Her toplumda ve her dönemde erkek ve kadın birlikte çalışmış, fakat aynı değerlendirmeye tabi tutulmamış ve kadın geri planda kalmıştır. Kadınların düşük statülü işlerde çalışması doğal karşılanırken prestijli bir konum olan yöneticiliğe yükselmeleri oldukça zor olmuştur. Yönetimde üst düzeye yükselmek isteyen kadınlar adeta bir cam tavan (glass ceiling) ile karşı karşıya gelmiş ve bu pozisyonlarda çok sınırlı temsil edilmişlerdir (Çelikten, 2004).

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınların iş hayatında temsili erkeklerle aynı oranlarda olmamıştır. Yönetimlerde, özellikle üst düzeylerde kadınların sayısı erkeklere oranla çok sınırlıdır (Barutçugil, 2012). Kadınların yönetimlerde görev alması 1960’lardan itibaren artış göstermiştir, fakat kadın yöneticilerin daha çok orta düzey yönetim konumlarında olduğu görülmektedir. Kadınların eğitim düzeyleri ve iş deneyimlerinin artmasına karşın üst yönetim pozisyonları için bunların yeterli olup olmadığı tartışma konusu olmaktadır. Tartışma konusunun odağındaki soru ise kadınların ideal yöneticinin davranışsal psikolojik özelliklerine, yani girişkenlik, rekabet, güç, rasyonellik gibi özelliklere sahip olup olmadığıdır (Kutunis ve Alparslan, 2006).

Kadınlar ve erkekler incelendiğinde farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları kabul edilebilir. Yönetici konumundaki kadın ve erkeklerin farklılıklarını belirleme amaçlı çeşitli araştırmalar yapılmıştır. 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel tarafından yapılan ilk araştırma, erkek yöneticilerin geniş vadeli hedeflere, kazanca, etkili kararlar vermeye ve örgüt geliştirme fırsatlarına öncelik verdiğini gösterirken

yönetici kadınların önceliklerinin iş ilişkileri, rahat anlaşabilecekleri kişilerle çalışma ve yükselme olduğu görülmüştür (Gülbay, M. 2012).

Kadınlar beceri gerektiren işlerde erkeklere göre daha sabırlı çalışmakta ve işverenler tarafından tercih edilmektedirler (Olaş, 2006, s. 24). Birçok araştırmaya göre kadınların duygusal zeka, empati, paylaşımcılık ve işbirlikçilik gibi özellikleri geçerli yönetim biçimlerinde kadınların avantajlı olduğunu göstermektedir (Mercanlioğlu, 2009).

Cinsiyetçi yaklaşımlar, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler, fazla zaman ve enerji ihtiyacı kadınların yükselme engelleri olarak kabul edilmektedir. Birçok kadın yeterli ön hazırlığı tamamlayamamakta, iş hayatı ile aile sorumluluklarını bir arada yürütmekte zorlanmakta ve engellerle karşılaşmaktadır. Bu durumda genç ve bekar kadınların yönetici olabilme şansları daha yüksek görülmektedir (Özkaya, 2001).

2.1.5.4. Eğitimde Kadın Yöneticiler

Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirme, planlandığı doğrultuda gerçekleştirme, okulu amacına uygun işletme ve geliştirme sürecidir (Bursalioğlu, 2012, s.6).

Eğitimde yönetim, değişimleri ve yenilikleri başarıya ulaştırma ya da boşa çıkarma konusunda önemli bir konumdadır. Dünya genelinde önem derecesi en yüksek güç kaynağı bilgidir. Yönetim ve karar süreçlerinin demokratik yapılandırılması, eğitim yönetiminde değişimi gerekli kılmaktadır. Eğitim sisteminin gelişim ve değişiminin sürekliliği eğitim yöneticisinin tekrar ele alınmasını gerektirmiştir.

Tüm dünyada, kadınlara yönetici olmalarında erkeklerle eşit fırsatlar verildiğinin söylenmesine karşın, kadın yönetici sayılarının azlığı dikkat çekicidir. Dünya genelinde örgüt yapıları incelendiğinde, sayısal yoğunluklarına rağmen kadınların yönetimde yeterince temsil edilmedikleri, erkeklere oranla örgütsel kararlarda daha az söz sahibi oldukları görülmektedir (Kabasakal, 1991,s.55).

Öğretmenlik kadınların sayıca yoğun olduğu mesleklerdendir. Bu yoğunluk, kadın yönetici oranlarında da aynı yüksekliğin olması beklentisi yaratsa da eğitim örgütlerinde yöneticilik konumunda bulunan kadın sayısı beklentinin altındadır. Kadın doğası ve anne rolü ile uyumluluk gösteren, geleneksel cinsiyet rolleri aksamadan sürdürülebilecek bir meslek olarak görülen öğretmenlik kadınlara yakıştırılmaktadır. Yönetim konumu ise kadın alanı değildir, erkekler tarafından tanımlanır ve gerçekleştirilir (Tan, 1996). Öğretmenler ve okul yöneticileri öğrenciler için rol modeldir ve hayatlarında derin etkiler yaratmaktadır. Bu doğrultuda, tıpkı kadın öğretmen oranındaki yoğunluk gibi yönetimde de kadınların oranının artması önemlidir (KSGM, 2014).

Dünyada eğitim yönetimi ile ilgili ilk çalışma, 1881'de ABD'de Michigan Üniversitesi'nde ilkokul yönetimi ile ilgili hazırlanan kurs programıdır (Balcı ve Çınkır, 2002). ABD'de 1947'de NCPEA (Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi) ve 1956'da UCEA (Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi) dernekleri kurulmuş ve eğitim yönetiminin teorik temelleri oluşturularak bilimsel nitelik kazanmasını sağlanmıştır. Üniversitelerde lisansüstü programların açılmasıyla süreç desteklenmiş, dünya genelinde eğitim yöneticisi yetiştirmenin gerekliliği ve önemi kavranmıştır (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

Kadınların eğitim alanında görev almaya başlaması 19. yüzyılda okul sisteminin yaygınlaşmasıyla gerçekleşmiştir. Türkiye'de kadınların eğitim yöneticiliği tarihi öğretmenlikleri kadar eskidir. 1881 yılında İstanbul'da kadın öğretmen yetiştiren Darülmüallimat'a müdür olarak Fatımatüzzehra Hanım atanmıştır. Ancak 1895 yılı talimatnamesi ile okulun bir erkek müdürü olacağı, onun maiyetinde bir kadın müdürün çalışacağı belirtilmiştir (Akyüz, 2000). Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de kız okullarına erkek müdür atama uygulaması devam etmiş, adı Kız Muallim Mektebine çevrilen okula ancak 1932-33 ders yılında Tezer Taşkıran bir kadın müdür olarak atanmıştır (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002). Kadınların okul yönetiminde yer alması 1870'li yıllara kadar uzansa da Türkiye'de İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak ilk defa bir kadının atanması 1968, İl Milli Eğitim Müdürü olarak atanması 1990, Milli Eğitim Bakanı olarak atanması ise 2009 yılında gerçekleştirilmiştir. Dane Carıllı Hanım 1968'de Adana Kadırlı İlçe Milli Eğitim

Müdürü olarak, Güler Karakülah Hanım ise 1990'da İzmir Milli Eğitim Müdürü olarak göreve atanmış ve Türkiye'de İl Milli Eğitim Müdürü olan ilk kadın olarak tarihe geçmiştir. Güler Hanım'ın, taleplerine bekledikleri şekilde karşılık alamayan kişilerce bakana şikâyet edilmesi ve görevden alınması için yapılan baskı, erkek çoğunluğun önemli bir yönetim görevine bir kadının atanmasından rahatsızlık duyduğunun bir göstergesi olmuştur (Aydın, 2009, s. 12-35). İlk kadın Milli Eğitim Bakanı 2009 yılında göreve getirilen Nimet Baş olmuştur. 2010 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na müsteşar olarak atanan Esengül Civelek ise Türkiye'nin ilk kadın müsteşarıdır.

2016-2017 eğitim yılı sonunda resmi ve özel kurumlarda görevli öğretmen sayısı 989 bin 231 olarak belirlenirken öğretmenlerin %56,89'u kadınlardan oluşmuştur. Okul idareciliklerinde kadın temsili oranı %17,90'dır. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü 2017 raporuna göre MEB taşra teşkilatında yalnızca bir ilin İl Millî Eğitim Müdürü kadın iken, İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin %0,7'si, şube müdürlerinin %3,10'u kadınlardan oluşmaktadır (KSGM, 2017).

Atama ve terfi ile ilgili hukuki bir sorun olmamasına, erkek meslektaşları ile aynı nitelikli eğitim sürecini tamamlamalarına karşın kadınların erkeklerle aynı oranda üst düzey yönetsel konumlara gelemedikleri açıktır. Kadın yönetici oranının düşük olması kadınların yönetsel ilerleyişlerinde birtakım engellerle karşılaştıklarını göstermektedir.

2.1.6. Cam Tavan Sendromu

1970'li yılların başlarından itibaren kadınların yönetsel konumlarda yetersiz temsili araştırmalara konu olmuş, neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemedikleri bu araştırmaların odağını oluşturmuştur (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008).

“Glass ceiling” (cam tavan) kavramı, 1980'li yıllarda, kadınların üst yönetim pozisyonlarına terfilerinde karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlamak için kullanılmıştır. Kavram ilk kez Working Woman dergisinin editörü Gay Bryant 1984'te kullanmıştır. Kadınların, yönetimin üst kademelerine ilerlerken bir yerde

takılıp kaldığını ve oraya saplandıklarını ifade etmiştir. 1986'da The Wall Street Journal'da Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt iş hayatında kadınların karşılaştıkları zorlukları konu edinen yazılarında “cam tavan” kavramını kullanmış ve takip eden yıllarda bu kavramı kullanan ilk bireyler olarak anılmışlardır (Boyd, 2008).

Cam tavan sendromu literatürde “pire deneyi” ile ilişkilendirilmiştir. Bilim adamları pirelerin zıplayışının farklı yükseklikte olabildiğini saptarlar. Birkaç pireyi yüksekliği 30 santimetre olan, metal zeminli cam bir kaba koyarlar. Zemin ısıtılır ve sıcaklık arttıkça pireler zıplar, kaçmaya çalışır; fakat cam tavana çarparak düşer. Tekrar zıplar, tekrar çarpıp düşerler. Bir müddet sonra pireler kabın yüksekliğinden daha yukarı zıplamamayı öğrenirler. İkinci aşamada tavandaki cam kaldırılır ve zemin tekrar ısıtılır. Artık üzerlerinde tavan engeli bulunmamasına karşın, edindikleri çarpma korkusu nedeniyle öğrenmeleri doğrultusunda pireler 30 cm'den fazla zıplamaz. Engel artık zihinlerindedir. Pirelerin yaşadığı duruma “cam tavan sendromu” denir (Sekman, 2005). “Öğrenilmiş çaresizlik” kavramı cam tavanı destekler niteliktedir.

Cam tavan kavramı ilk olarak kadınların mesleki hayatta karşılaştıkları engeller şeklinde tanımlanmışsa da zamanla yaşlılar, engelliler ve azınlıkları da kapsamıştır. Temelinde kadınların veya diğer azınlık grupların birtakım engeller karşısında çaresiz hissettikleri ve mücadeleden vazgeçtikleri gerçeği vardır. Cam tavan algısı farklı toplum ve kültürlerde farklı sonuçlar ve yansımalarla ortaya çıkmaktadır. Açıkça cam tavan, kadınların ve azınlık olarak nitelendirilenlerin kariyer basamaklarında ilerlemelerini önleyen algı ve örgüt engelleridir (Gül ve Oktay,2009).

Kadınlar iş hayatında cinsiyetlerine toplum tarafından yüklenen rol ve sorumluluklar dolayısıyla türlü önyargılara maruz kalır. Kadınların yükselişlerinde cinsiyetlerinden ötürü karşılaştıkları görünmez engeller cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Çetin, 2011). Bir insanın kendince yükselebileceği tepe nokta onun cam tavanıdır. Herkesin hayatında çarptığı cam tavanlar vardır. İlerleme girişimlerimizde karşılaştığımız engeller, olumsuz tecrübeler ve başarısızlıklar

neticesinde neyi yapamayacağımızı öğrenir ve kabulleniriz, bu da bizim cam tavanımızı oluşturur (Sekman, 2005).

Cam tavan sendromu, kadınların ailelerini işlerine tercih etmeleri, üst düzey erkek yöneticilerin kadınların yanında rahat davranmamaları, rekabet ortamında başarılı olacaklarına inanmamaları, önyargılı davranışlar sergilemeleri gibi nedenlerle oluşmuştur. Ataerkil bir toplum olan Türkiye’de de kadınların alt pozisyonlarında çalışmak, kadından emir almak erkekler için gurur incitici olarak değerlendirilmektedir. Sadece erkeklerin değil, kadınların da daha çok kadın yönetici ile değil erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettiği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Beşler, 2010, s. 25).

2.1.7. Kadın Yöneticilerin Önündeki Cam Tavan Engeller

Türkiye’de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsili istenilen düzeyde değildir. Kadın yönetimi altında olmak, kadınlardan emir almak istemeyen erkek çalışan oranının yüksekliği işverenlerin yönetsel konumlardan kadınları uzaklaştırmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, kadınların bu konudaki isteksizliği de yükselmelerine engel oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

2015 yılında bağımsız uluslararası bir denetim şirketi olan Grant Thornton’un araştırmasında annelik vasfı kadınların yönetici olarak tercih edilmemesindeki en büyük engel olarak ifade edilmiştir. Bunu takip eden engeller ise ailevi yaptırım ve baskılar, kadınların yönetsel pozisyonlara aday olmaması ve cinsiyete yönelik önyargılar şeklinde belirtilmiştir (Grant Thornton, 2015).

Kariyerinde ilerleme sağlayan bir erkek bunun için tebrik edilirken kadın, ailesine ve ev sorumluluklarına ayıracağı zamanın ve eforun düşeceği endişesi taşımaktadır. Birçok gelişme ve yasal düzenlemeye karşın, cinsiyetle ilgili önyargılar hala kadınlar için sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Yoğun-Erçen, 2008). Cinsiyetçi ayrımlar nedeniyle toplumda bazı meslekler kadına, bazı meslekler erkeğe göre olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle kadınlar bazı alanlarda engellerle karşılaşabilmektedir (Çetin, 2011).

İş hayatında kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri ortaya çıkaran faktörler genellikle sosyo-kültürel nitelik taşımaktadır. Bu engeller kadınların kariyerlerinin gidişatını belirlerler. Cam tavan engelleri erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve kadının kendine yarattığı engeller olarak üç başlıkta incelenebilir (Örücü, 2007, s. 119).

2.1.7.1. Erkek Yöneticilerin Koyduğu Engeller

Cam tavan ile ilgili literatür incelendiğinde erkekler tarafından konulan engellerden daha çok bahsedildiği görülmektedir. Bunun en büyük nedeni erkek egemen bir örgüt kültürünün varlığıdır. Üst düzey yöneticilerin çoğunlukla erkek oluşu, yönetimde erkek egemenliğinin varlığı sonucuna ulaştırmaktadır. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ilerlemesinde karşılaştıkları engellerin erkek yöneticilerce konulan kısmı, erkek yöneticilerin kadınlara yönelik önyargılarıdır. Üst düzey işler verildiğinde kadınların yapamayacağını, güç ve azim bakımından yetersiz olduklarının düşünülmesi, bu şekilde önyargıların oluşmasının temel sebebi erkeklerin gücü ellerinde tutma isteğidir. Bir kadın üst düzey yöneticiliğe geldiğinde istisna olarak kabul edilir. Kadın statüye layık olduğunu kanıtlamak zorundadır, fakat erkek böyle abartılı bir başarı göstermek zorunda değildir (Schmuck, 1986; Akt: Bridge, 2003).

2.1.7.2. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engeller

Sıklıkla erkek yöneticilerin kadınların kariyer ilerlemesinde ortaya koyduğu engeller üzerinde durulurken kadın yöneticilerin oluşturduğu engeller üzerinde de durulmalıdır. Kadınların kariyer ilerleyişindeki cam tavan engellerden biri de kadın yöneticilerin astları olan diğer kadınlara oluşturduğu engellerdir. Kadınlar birbirini kıskanma, şahsi hırslar oluşturma, bulunduğu mevkide biricik olma gibi duygularla diğer kadınların yükselişine engel olabilmektedir. Kaynağı, kendini referans alma yanılığısı, kraliçe arı sendromu, çok yönlü kıskançlık ve erkeksi değerleri temsil ederek erkek gibi olduğunu kanıtlama çabasıdır (Keskin, 2004; Akt: Zeybek, 2010).

Kraliçe arı sendromu, üst düzey yönetsel konumda tek olmanın ayrıcalığına duyulan inançtır. Çok yönlü kıskançlık ise kadın çalışanların türlü sebeplerle tehdit ögesi olarak görülmesidir. Tüm bu faktörler nedeniyle kadın yöneticiler diğer kadınların kariyer gelişimini engelleyebilmektedir (Zel, 1999).

Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanların yükselmelerini engellemesi yengeç sepeti ilkesiyle de açıklanmaktadır. Yengeç sepeti ilkesi, yengeçlerin birbirinin yukarı tırmanmalarına izin vermemesidir. Yengeçler tırmanmayı denediğinde diğerleri tarafından engelleneceğinden bu sepetin üzerini kapatmaya bile gerek kalmaz. Kadınlar doğaları gereği bu görevi üstlenmiştir (Keuthen, 2006).

2.1.7.3. Kadınların Kendilerine Koydukları Engeller

Cam tavan engellerinin sonuncusu çalışan kadınların kendilerine koydukları engellerdir. Kadınların kendilerine koydukları engeller risk, kurtarma ve dürüstlük olarak üç grupta incelenebilir. Kadınların erkeklere göre risk almaya yatkınlığının daha az olması, kariyer yapma olanağı sunan risk oranı yüksek görevleri almalarını engeller. Kurtarıcı veya anne rolüyle hareket etmeleri, çok sorumluluk almaları da çok çalışıp yorulmalarına sebep olmaktadır. Bunlara ek olarak kadınlar, çalışma arkadaşları tarafından erkeklere göre daha samimi, anlaşılır ve dürüst bulunmalarına karşın objektiflik, esneklik ve duygusal kontrol açısından daha yetersiz olarak nitelendirilmektedir (Öğüt, 2006, s. 66).

Toplumsal değerleri sorgulamamak, olumsuz önyargıları kabullenmek, çatışma yaşamaktan ve suçluluk duymaktan kaçınmak, kendine güvensizlik, çekimserlik, koşullarını değiştirme isteği ya da imkânı olmaması, kariyer yükselişinin gerekliliklerini ve zorunluluklarını yerine getirme cesareti bulamamak kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmede kendilerine yarattıkları engellerdir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2008, s. 121).

Kadın fazla sorumluluk almaktan ve iş-aile çatışması yaşamaktan kaçınmaktadır. Çalışan ve geliri olan bir birey olsa bile cinsiyet rolleri gereği ev ve çocuk sorumluluklarının çoğu kadının üzerindedir. Bu roller birbirini genellikle

olumsuz etkilemektedir (Kaya, 2009). Mesai saatlerinin uzunluğu, tatilinin az olması gibi nedenler kadının yöneticilik fikrinden uzak durmasına neden olur. Özgüven eksikliği de önemli içsel engellerden biridir. Yöneticiliği başarabilecek olsa da, çocukluktan itibaren empoze edilen kadın rolleri, evinin hanımı olacak şekilde büyütülmesi ve yaşadığı toplumda kadın yönetici örneği görememesi kadınlarda özgüven eksikliğine neden olmaktadır.

2.1.8. Cam Tavanın Boyutları

Kadınların kariyerlerinde üst düzey yönetim konumlarına yükselmelerine engel olan birçok cam tavan kaynağı mevcuttur. Eğitim yönetimi alanında kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller açık ve gizli ayrımcılık, kurumsal sınırlamalar, kadınların yetiştirilme biçimleri ve erkek egemenliği olarak sıralanabilir (Bridge, 2003, s. 9). Cam tavan sendromuna neden olan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler şeklinde üç kategoride incelenebilir (Başak, 2009). Bireysel etkenler çoklu rol üstlenimi ile kişisel tercih ve algılardır. Örgütsel etkenler örgütün kültürü ve benimsediği politikalar, mentor yardımı alamama, gayriresmi iletişim ağlarına katılamama şeklinde belirlenmiştir. Toplumsal etkenler ise mesleki ayırım ve stereotiplerdir (Mizrahi ve Aracı, 2010).

- **Çoklu Rol Üstlenme:** Aile hayatında kadınların yükümlülükleri erkeklere göre daha çoktur. Kadınların aile hayatında iyi bir eş ve iyi bir anne, iş hayatında iyi bir çalışan olma rollerini bir arada yürütmesi oldukça zorlayıcı bir süreçtir. Bu nedenle aile kuran ya da bebeği olan kadınların kariyer ilerlemeleri yavaşlamakta, hatta bazen tamamen durma noktasına gelmektedir. Erkek yöneticilerin kariyerleri için sosyal rollerinden vazgeçmesi gerekmezken kadın yöneticilerin üst düzeylere ulaşabilmek için rollerinden feragat etmeleri gerekebilmektedir. İş ve ev yaşamını dengede tutma çabası kadını öncelikli tercihlerini planlamaya zorlamaktadır (Yelkikalan, 2006). İş hayatı doğrultusunda çocuk sahibi olma kararını ertelese dahi kadınlara “her an çocuk sahibi olabilir” düşüncesiyle bakılmaktadır. Anne olan kadınların çoğunun çocuğuna zaman ayırmaya öncelik verdiği yıllar iş hayatında yükselme zamanlarına rastlamaktadır (KSGM, 2000). Yönetimsel pozisyonlardaki kadınların birden

fazla rol üstlendikleri durumlarda hayatlarının olumsuz etkilendiği, iş tatmini yaşayamadıkları görülmektedir (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008) Sonuç olarak kadınların çoklu rol üstlenmeleri kariyer basamaklarında ilerlemelerine engel olmaktadır.

- ***Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları:*** Kadınlar, iş hayatı ve sosyal hayatlarında erkeklerin yer aldığı her alanda yetenekli olduklarını göstermek ve başarılı olabileceklerini kanıtlamak istemektedirler. Hedeflerine ulaşamadıkları durumlarda yenilme, eksiklik gibi duygular hissetmekte ve o ruh halinden kurtulmaya çalışmaktadırlar (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Kadınlar çoğunlukla toplumsal değerleri sorgulamadan kabul etmektedir. Aile ve iş yaşamını bir arada yürütmekte zorlandıklarında kendilerini geliştireceklerine olan inançları düşmekte, sistemin değişmeyeceğine olan inançları artmaktadır. Özgüven düşüklüğü isteklerini belirlemelerini engellerken kendilerini değiştirme gücü bulamamaktadırlar (Günden, Korkmaz, ve Yahyaoğlu, 2012).

Genel olarak iş hayatı erkeklerin, ev ve aile hayatı ise kadınların bulunmaları gereken yerler kabul edilmektedir. Bu durum, kadının çok yönlü gelişimini etkilemektedir. Ev kadınlığını üzerlerinden atamamaları iş hayatında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır (KSSGM, 2000,s.132). Kadınlar kendilerini duygusal varlıklar olarak görmekte, güçsüz olduklarına inanmaktadır. Bu nedenle yönetme isteğinden çok yönetilme isteği içerisinde bulunmaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000). Çoğu kadın kariyer isteklerinin farkında bile değildir, kariyer basamaklarında ilerledikçe isteklerinin farkına varmaktadır. Üst yönetim kademelerine yükselen kadınlar, yükselmelerinin çevrelerinde olumsuz bir etki oluşturmasından çekinmektedir (Barutçugil, 2006).

- ***Örgüt Kültürü ve Politikaları:*** Örgüt kültürü, örgüt elemanlarının davranış ve düşüncelerini şekillendiren inanç ve değerlerdir. Örgüt kültürlerinde erkek egemenliği sıklıkla görülen bir durumdur ve kadınların yükselmesinde önemli bir engeldir. Örgütün üst kademe çalışanları, kadın çalışanların sosyal faktörler nedeniyle ilerleyebileceklerine

inanmadıklarından örgüt politikalarını bu yönde oluşturur (Taşkın ve Çetin, 2012). Örgüt politikaları kadınların kariyerlerinde yükselmelerini doğrudan etkilemektedir. Bazı örgüt politikaları engelleyici nitelikteyken bazıları da kadınlara ilerleme imkanı sunmaktadır. Kimi zaman örgüt politikaları kadınların iş hayatında aktif olarak bulunmalarını amaçlayan politikalarla zorunlu olarak kadın istihdamına gitmektedir, fakat çalışanlar bu tür zorunlulukları hoş karşılamamaktadır. Bu durumda, kadınlar başarılı ve nitelikli olduğu halde yükselme engelleri ile karşılaşmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

- **Mentor Eksikliği:** Mentor sözcüğünün Türk Dil Kurumu sözlüğünde Türkçe karşılığı “yönder” olarak verilmiş ve “Bir iş alanında çeşitli görevlerde çalışarak tecrübe edinmiş olan, yönlendirilmeye ihtiyaç duyan kişinin hedefine eriştirecek yolu bulmasına yardım eden kimse” şeklinde açıklanmıştır. Örgütlerde mentorluk ilişkileri daha çok yaşça büyük ve deneyimli yöneticiler ile az deneyim sahibi çalışanlar arasında oluşmaktadır. Mentorlar kariyer gelişimi konusunda tavsiyelerde bulunur, iş ile ilgili deneyimlerini aktarır ve bilgilerini paylaşır (Öztürk, 2011). Örgütlerde kadınların mentorluk ilişkilerinden daha çok faydalanması gerekmektedir; çünkü örgütlerde kadınların kariyer gelişimini olumsuz etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Mentorluk ilişkisi sayesinde kadınlar engelleri daha rahat aşır özgüven kazanabilirler. Üst yönetim kademelerinde kadın yöneticilerin az bulunması kadın çalışanların kadın mentor bulmasını zorlaştırmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 19-34).
- **İnformal İletişim Ağlarına Katılmama:** Örgütlerin içerisinde arkadaşlık ilişkileri doğrultusunda resmi olmayan iletişim ağları kurulur. Resmi olmayan yapı resmi yapının içerisinde, resmi yapının durumlarından bağımsız olarak bulunur ve çalışanların sosyolojik ihtiyaçlarından, etkileşimlerinden, tutum ve değerlerinden ortaya çıkar. Kadınların yönetim kademelerinde sayıca az olmaları resmi olmayan iletişim ağlarına yeterince katılamamalarına ve sosyal çevrelerinin erkekler kadar geniş olmamasına neden olur. Çalışanların iletişim ağlarına katılmaları önemlidir; çünkü bu

ağlar örgüt politikalarını öğrenmeye, çalışanların kendilerini fark ettirmelerine, işbirliğine, iş performansını artırmaya vb. kariyer gelişimi sağlayabilecek durumlara olumlu etki etmektedir (Sarvan, Yapıcı ve Anafarta, 2008). Örgüt içerisinde formal ya da informal tüm iletişim ağlarının içerisinde olmak, örnek çalışan ya da örnek yönetici olma imkanını arttırmaktadır. Kadınlar, erkeklerin söz sahibi olduğu iletişim ağlarına dahil olmakta zorlanır. Birçok örgütte böyle ağların var olduğu ve kadınların bu ağlara girmekte zorlandıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle erkekler, önemli bilgilere kadınlardan önce sahip olmaktadır (Karaca, 2007).

- **Mesleki Ayrım:** Kadınlara yüklenen cinsiyet rolleri kariyer ilerleyişini olumsuz etki etmektedir. Erkek egemen yapıların etkisi de olumsuz yöndedir. Cinsiyete dayalı tutumlar kadın ve erkeklerin ayrı mesleklere yönelmesiyle sonuçlanarak mesleki ayrım oluşturmaktadır. Kadınların yer aldığı meslek kolları incelendiğinde daha çok cinsiyet rollerine yakın işleri tercih ettikleri görülmektedir (Özkaya, 2001). Üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadınların azlığı ise kadının iş yaşamına geç katılımı ve uzun dönemler boyu “tek cinsiyet” hakim yönetici görünümüne bağlanabilir (Barutçugil, 2003).

Mesleki ayrımcılık ile ilgili araştırmalar kadın çalışanların avantajının düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kadının çalışma hayatındaki yerini ve beraberinde sosyal hayatını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz durumun gelecek kuşaklara aktarılması cinsiyete dayalı eşitsizliğin devamına sebep olmaktadır (Parlaktuna, 2010).

- **Stereotipler:** Cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar, kadınların ve erkeklerin hayatlarının her alanında nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlardır (Bilgin, Söylemez, 2012). Erkeğin ve kadının sahip olması gereken kişilik özellikleri, toplumsal roller, kurallar içinde yaşanan toplum tarafından belirlenmektedir. Toplumun belirlediği bu kurallar erkeklerin ve kadınların birbirlerini algılayışlarını belirli kalıplara sokmaktadır (Barutçugil, 2002, s.

23). İş hayatına atıldıklarında eşit statüye sahip olmamaları yeteneklerinin objektif değerlendirilmemesine neden olarak kalıplaşmış yargıları kuvvetlendirilmektedir. Bu yaklaşım cinsiyet eşitliğinin gelişmesine engel teşkil etmektedir (Sarvan, Yapıcı ve Anafarta, 2008).

Kadınların duygusal olması bir önyargıdır. Önyargılar kadınların yönetici olmasına engeldir. Kadınlara yakıştırılan birçok negatif önyargı vardır (Örücü, Kılıç, 2008, s.119). Yöneticilik genellikle kadına uygun bir meslek olarak görülmemiştir. Toplumun oluşturduğu önyargıları aşarak yönetici konumuna yükselmek isteyen kadınlar, kimi zaman kimliklerini göz ardı ederek erkek değerlerini kabullenmişlerdir (Arat, N.,1986, s.93). Kadınlar, ideal yönetici özelliklerine sahip olduklarını kanıtlamak için erkeklere göre daha çok çabalamaktadırlar; çünkü kadın yöneticilerle ilgili önyargıları kırma sorunu ile karşı karşıyadırlar.

2.2.İlgili Araştırmalar

Bu kısımda yurtdışında ve yurtiçinde cam tavan üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Konu ile ilgili birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda, kadınların üst düzey yönetsel konumlara yükselmesi ve bu süreçte karşılaştıkları engeller üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Yurtdışında Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yurtdışında yapılan araştırmalar kadınların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları engelleri saptamaya yöneliktir. Kadın yöneticilere karşı önyargılı olunduğu ve sorunlar yaşadıkları ortaya konulmuş, bu sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

Merrick, (2013) yaptığı araştırmada, İngiltere’de yapılan araştırmaların, feminizm olgusunun işçi sınıfındaki kadınlara ulaşamadığını gösterdiğini belirtmiştir. Kamu Politikaları Araştırma Enstitüsü (IPPR) tarafından hazırlanan rapora göre kadın ve erkekler arasında görülen gelir uçurumunun azalmasına karşın eğitilmiş ve vasıfsız işçi kadınlar arasındaki farklılıklar aynı durumdaki erkeklere kıyasla çok daha büyük boyutlara ulaşmıştır. IPPR Başkan Yardımcısı Dalia Ben-Galim üst

sınıfta yer alan kadınlarda görülen ilerlemenin alt tabakalardaki kadınlarda yaşanan eşitsizliği maskeleydiğini belirtmiştir. Sınıf, eğitim ve mesleki alt yapı faktörlerinin kadınların ilerleme ve para kazanma beklentilerinde daha güçlü bir belirleyici olduğunu açıklamıştır.

Wright (2003) araştırmasında çalışma yaşamında cam tavanın erkeklere göre kadınlarda daha yüksek oranda yaşandığını belirtmiş, hiyerarşi düzeyleri arasında cinsiyete dayalı ayrımcılığın kariyer yükseldikçe daha da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Baxter'in ABD, Avustralya ve İsveç'i kapsayan çalışmasında, bu sendromun Amerika'da daha zayıf, İsveç ve Avustralya'da ise daha fazla yaşandığı belirlenmiştir.

Ehrich (2002) araştırmasında Avustralya'daki kadınların yöneticiliğe yönlendirilmesi için yapılan danışmanlık programlarını incelemiştir. Resmi danışmanlık projelerinin kariyer hedefi olan kadınlara yardımında olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür.

Hutchinson (2002) araştırmasında okul müdürü olmak isteyen kadınların karşılaştığı zorlukları incelemiştir. Kadınların kariyer gelişiminde önyargıların engel oluşturduğu ve erkek müdür beklentisinin kadınları ikileme bıraktığı sonucuna ulaşmıştır (akt. Köroğlu, 2006).

Hope (1999) araştırmasında okul müdürü olan dört kadının iki yıl boyunca otorite tecrübelerini araştırmıştır. Geleneksel teşkilatlanma içinde yönetici olan kadınların otoriteyi bürokrasiden uzaklaştırarak pozitif otorite uyguladıkları ve farklı bakış açıları geliştirdikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Israeli ve arkadaşlarının (1994) araştırmalarına göre kadınların yönetici konumuna gelmelerinde engel teşkil eden faktörlerden biri cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır. Bu tür önyargılar kadınların yönetici olarak başarılı olamayacağı, kendi cinsiyet rollerine uygun mesleklerde bulunmaları gerektiği şeklindedir ve kadınların kariyer ilerlemesini olumsuz etkilemektedir.

2.2.2. Türkiye’de Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bodur (2017) araştırmasında cam tavan engeller ile karşılaşan kadın öğretmenlerin kariyer basamaklarında ilerleme isteğinin farkında olmadıkları, yöneticiliğin erkeklere daha uygun olduğunu kabullendikleri ve buna bağlı olarak tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varmıştır.

Kara (2015) araştırmasında kadınların üst yönetim konumlarına ilerleme sürecinde cam tavan engellerle karşılaştıklarını düşündüklerini saptamıştır. Cam tavan engellerin sıklıkla bireysel etmenlere dair olduğuna inanıldığı, bunu sırasıyla örgüt ile ilgili etmenler ve toplum kaynaklı etmenlerin izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre cam tavana en çok bireysel engellerden yöneticiliğe bakış açısı, örgütsel engellerden örgüt kültürü ve politikaları, toplumsal engellerden ise mesleki ayrımın neden olmaktadır.

Ünal (2015) araştırmasında kadın çalışanların üst yönetim konumlarına gelme sürecinde cam tavan engelleri ile karşılaştıkları, en çok karşılaşılan cam tavan engellerinin bireysel faktörler olduğu, cam tavan engelleri aşan kadınların dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları sonuçlarına ulaşmıştır. Aile yapısı, eş seçimi ve eğitim seviyesinin cam tavan engellerini aşmada etkisi olduğu belirlenmiştir.

Korkmaz (2014) araştırmasında kadınların güçlü önsezilerinin, empati duygularının, iletişim becerilerinin, uzlaşmacı tavırları ve sabır özelliklerinin iş yaşamında üstünlük sağlayabileceğini; ancak dünya genelinde çoğunlukla kadınlara bu fırsatın verilmediğini belirtmiştir.

Karcioğlu ve Leblebici (2014) çalışmasında bankalarda çalışan 40 kadın ve 40 erkeğe anket uygulayarak çoklu rol üstleniminin, tercih ve algıların, örgüt kültürü ve politikalarının, mentor eksikliğinin, informal iletişim ağlarına katılamamanın ve mesleki ayrımın kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyememe nedenleri olduğu sonucuna varmıştır.

Yıldız (2014) çalışmasında cinsiyet ayrımcılığının önemli boyutlarda kariyer engeli olduğuna, işgücüne kadın katılımının artırılması ve kadın çalışanların kendine güven, sorumluluk üstlenme ve kendini geliştirme konularında istek duymalarının gerektiğine dikkat çekmiştir.

İnel (2013) araştırmasında kurum yapısı ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan sendromunun kurum teşkilatlanmasına bağlı olmadığı ve cinsiyetin cam tavan konusunda ters yönde etkisi olduğu bulunmuştur.

Gülbay (2012) çalışmasında, kadın yöneticilerin eğitim seviyesinin buldukları pozisyona ulaşmada önemli bir faktör olduğunu, ailelerinin kariyer gelişimi konusunda desteğinin ve üstlerinden edindikleri bilgilerin terfi etmeye katkı sağladığını düşündüklerini belirtmiştir. Kadınlara rol modeli olacak kadın yönetici sayısının oldukça az olduğu da dile getirilmiştir.

Özyer ve Orhan (2012) çalışmasında kadın öğretmenlere yönelik önyargıların neler olduğunu, yaşadıkları korkuların tür ve sebeplerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada elde edilen en anlamlı bulgu basmakalıp yargıların hemen hemen tüm korku türlerini etkilemesidir.

Atan (2011) araştırmasında medeni durumun kadın yöneticilerde yalnızca cam tavanın stereotipler alt boyutunu etkilediğini, eğitim düzeyinin cam tavanın boyutlarını aşmada etkili olduğunu, cam tavan engellerinin kariyer hedef ve girişimlerinde kadın yöneticileri olumsuz etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Öztürk (2011) araştırmasında yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın öğretim elemanlarının cam tavan hakkındaki düşüncelerini saptamayı ve kadın öğretim elemanları açısından bir cam tavan sendromu olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Kadın öğretim elemanlarının cam tavan algılarında medeni durumlarına, yaş gruplarına, idari görev alma durumlarına, unvanlarına, çocuk sahibi olma durumlarına, mesleki deneyimlerine ve görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bazı farklılıkların olduğu görülmüş ve öneriler getirilmiştir.

Toraman (2011) araştırmasında yönetsel konuma yükselmede kadınların görünmeyen engellerle (cam tavan) çevrelendiği, erkek egemen toplum düzeni ve rol çatışması engelleriyle karşılaştıkları sonuçlarına varmıştır. Eğitim örgütlerinde kadına yakıştırılan konumun müdür yardımcılığı olduğu, çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticilere önyargılı yaklaştığı, kadınların daha çok kendilerine koyduğu engellerle karşılaştığı ve kadın yönetici sayısının azlığına kadınların geleneksel rollerinin neden olduğu öne sürülmüştür.

Erkılınç (2011) araştırmasında çeşitli özel sektör kuruluşlarında çalışan 199 kadın çalışana anket uygulamıştır. Cam tavan algısı düşük olan kadınların herhangi bir strateji kullanmadıkları, cam tavan algısı yüksek olan kadınların performans gösterme ve kariyer gelişim programlarına katılma stratejileri kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Doğru (2010) araştırmasında iş hayatında kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları, kariyer ilerlemesinde aile desteğinin önem taşıdığı, kadınların cinsiyet rollerine yönelik çok sorumluluk taşıdığı, yöneticiliğin erkeklere özgü olduğu ve erkek egemen toplum yapısının kadınların kariyer ilerleyişine engel yarattığı sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre erkek çalışanlar, kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olmadığını, çalışan kadınların iyi birer eş ve anne olamayacağını, başarılı olabilmek için kadınların ailevi sorumluluklarından taviz vermesi gerektiğini düşünmektedirler. Kadın katılımcılar ise bu konularda tam tersi görüş bildirmişlerdir.

Besler ve Oruç (2010) araştırmasında kadın yöneticilerin hangi konularla yazılı basında haber olduklarını belirlemeyi amaçlamış ve erkek egemen toplum yapısı dolayısıyla cinsiyet ayrımcılığında cam tavanın aşılmasına dikkat çekmişlerdir.

Dalkıranoglu ve Çetinel (2008) araştırmasında, cinsiyet ayrımcılığına karşı erkek ve kadın yöneticilerin tutumlarını yüksek oranda benzer bulmuştur. Çalışma performansları konusunda erkek yöneticilerin kadınları daha yetersiz buldukları belirlenmiştir.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) araştırmasında konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavanı yoğun olarak hissettiklerini belirlemiştir. Kalıplaşmış yargılar, rol çatışması, cinsiyet ayrımcılığı ve mentor eksikliği başlıca engeller olarak tespit edilmiştir.

Karaca (2007) çalışmasında kadınların iş yaşamına katılımının artmasına karşın bu artışın sadece alt düzeyde olmasını ve üst düzey konumlara gilememesini, bu durumda cam tavan engellemesini araştırmıştır. Kadınların kariyer ilerlemesinde eşit fırsatlar yakalayamayışında örgüt kültürü ve örgüt politikalarının etkili olduğu, bazı örgütlerde ise eşit koşullar olmasına karşın kadının devamlı kendini kabul ettirme çabası sarf ettiğine dikkat çekilmiştir. Erkek yöneticilerin kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerinin tamamen değişmediğine; fakat ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımına katılmalarının olumlu bir gelişme olduğuna, kadınlara yönelik yatay mesleki ayırım yapıldığına; ancak dikey mesleki ayırım ile ilgili net bir sonuç alınmadığına değinmiştir.

Karakuş (2007) araştırmasında kadın öğretmenlerin bu mesleği geçimlerini sağlamak için zorunlu olarak ve sevmeden yaptıklarını belirlemiştir. Kadın öğretmenler, okulda ve sınıfta erkek öğrenci ve öğretmenler tarafından öncelikle öğretmen kimliğiyle değil kadın kimliğiyle ön planda görüldüklerini, bundan dolayı ya erkeksi bir tavra büründüklerini ya da sürekli iç çelişkiler yaşayarak psikolojilerinin bozulduğunu ifade etmişlerdir.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) araştırmasında üst yönetimlerde kadınların temsil güçlerinin erkeklere oranla az olmasının nedenlerini irdelemiş; karakteristik kadın ve erkek özelliklerini sınıflayacak bir anket geliştirilmesine, mesleklerin gereği olan çalışan özelliklerinin tanımlanmasına ve kadınların hangi mesleklerde daha başarılı olduğu ya da hangi mesleklere yatkın olduklarının belirlenebilmesine dikkat çekmişlerdir.

Sefer (2006) araştırmasında kadınların ailevi sorumluluğun fazla olması ve toplumsal yapı nedeniyle yöneticiliği tercih etmediklerini; yönetici olanların ise başka okula veya yere gitme isteği, öğretmenliği sevmeme, kariyer isteği ve

yöneticiliği sevmeye, sınıfların kalabalık olması, yöneticileri beğenmeme gibi nedenlerle yöneticiliği seçtiklerini belirlemiştir.

Akçamete (2004) araştırmasında bankacılık sektöründe cam tavanın varlığına ilişkin bir bulgu elde edememiştir.

Çelikten (2004) araştırmasında kadın okul müdürlerinin erkeklere oranla az olmasının nedenlerini irdelenmiş ve özgüven düşüklüğü, çevrenin desteklememesi, roller arasında kalma gibi nedenlerle kadınların idareciliği çok istekli yapmadıklarını saptamıştır.

Tan (2002) araştırmasında öğretmenliğin bir kadın mesleği olarak algılanmasına karşın eğitim yönetiminde kadın temsilinin düşük oranda olmasının vurgulanmasını ve bunun nedenlerinin tartışılmasını amaçlamıştır. Kızların ve erkeklerin birbirlerinden öğrenmeye gereksinim duyduğunu, bunun için de eğitim yönetiminin tüm safhalarında kadın ve erkeğin eşit olarak bulunmaları gerektiğini belirtmiştir.

Ayan (2000) araştırmasında kadın öğretmenlerin yöneticiliği istemediği sonucuna varmıştır. Kadın öğretmenlerin toplam içindeki sayıları ile kadın yöneticilerin sayıları arasında çok büyük oranda bir fark olduğu ve kadınların öğretmenlik mesleğini yöneticiliğe tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticiliğin tam gün çalışmayı gerektirmesinin yöneticilik tercihlerine etkisinin en son sırada olduğunu, kendilerini mesleki olarak yeterli ve deneyimli hissettiklerinde yöneticiliği düşünebileceklerini belirtmişlerdir.

Altınışik (1988) araştırmasında gelişmişlik düzeyi yüksek bölgelerden düşük bölgelere ve ilkokullardan liselere doğru gidildikçe kadın öğretmen ve müdür sayılarının düştüğünü tespit etmiştir. Öğretmenlerin çoğu müdür olma konusunda istekli değildir, bu isteksizliklerine yetkililerin erkek öğretmenleri müdür olarak tercih etmesini gerekçe göstermektedirler. Toplumsal yapının da kadınların yönetici olmasına elverişli olmadığını belirtmişlerdir.

2.2.3. Değerlendirme

Kadınların yönetici olmalarında karşılaştıkları engeller ile ilgili araştırmaların bir değerlendirmesi yapıldığında, toplumsal cinsiyetçiliğin yaygın olduğu gözlenmektedir. Kadınların sosyal rolleri gereği cam tavana maruz kaldığı araştırmalarda yerini almıştır. Bu araştırmalar eğitim örgütlerinde de cam tavanın varlığını ortaya koymaktadır. Yaklaşık yirmi yıllık bir süreçte yapılan araştırmalar incelendiğinde yöneticiliğe erkeklerin tercih edilmesi yönünde daha fazla eğilim olduğu görölmektedir. Dünya geneline bakıldığında, büyük şirketlerin başındaki üst düzey kadın yönetici sayısı oldukça azdır. Türkiye’de yapılan çalışmalar ile dünyada yapılan çalışmaların sonuçları benzerlik göstermektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması ele alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli çok sayıda ögeden oluşan bir evrende, evren ile ilgili genel kanıya ulaşmak için evrenin tamamı ya da evrenden seçilecek bir grup üzerinde gerçekleştirilen tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2007, s.77). Bu araştırma, uygulanan anket ve ilgili literatürden elde edilen bilgilere dayandırılmıştır.

Betimsel nitelikli bu araştırma, belirlenen devlet ortaokullarında görev yapmakta olan okul müdür ve müdür yardımcılarının Cam Tavan Sendromuna bakış açılarını ve bu bakış açılarının farklı demografik değişkenlerle ilişkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında faaliyetini sürdürmekte olan İstanbul ili Avrupa yakasındaki devlet ortaokulları ve imam hatip ortaokullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. İstanbul ili Avrupa yakasındaki toplam devlet ortaokulu ve imam hatip ortaokulu sayısı 591, toplam okul yöneticisi sayısı ise 2.364'tür.

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa yakasındaki toplam resmi ortaokul ve imam hatip ortaokulu sayısının %10'unu temsil edecek şekilde random yoluyla seçilen dört ilçedeki 74 ortaokul ve imam hatip ortaokulunun müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Oranlı örnekleme oransız örnekleme göre daha temsili olma şansına sahiptir (Karasar, 2009). 269 okul yöneticisinin 193'üne ulaşılabilmiş ve anket uygulanmıştır.

3.3. Veriler ve Toplanması

Bu çalışmada, Karaca (2007) tarafından geliştirilen ve araştırmasında kullanılan anket uygulanarak bilgi toplanmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği için Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmış ve anket kabul edilebilir oranın üzerinde güvenilirliğe sahip bulunmuştur (Karaca, 2007).

Araştırmada kullanılan anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin sorular sorulmuştur. 5'li likert tipi olarak düzenlenmiş ikinci bölümde ise cam tavan engeline ilişkin 38 ifade bulunmaktadır. Bu 38 algı ifadesi ile katılımcıların tepkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Veriler, 2017 yılında örneklem kısmında belirtilen araştırma grubundan elde edilmiştir. Geçerli anketler aracılığıyla toplanan veriler SPSS 16 paket programına girilerek analiz edilmiştir. Araştırmanın analizinde betimsel istatistik ve fark testleri uygulanmıştır. Araştırmanın temel problemine ilişkin sonuçlara ulaşmak için betimsel istatistik kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci kısmında istatistiksel işlem olarak frekans dağılımı gerçekleştirilmiştir. İkinci kısma yönelik olarak frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Yöneticilerin toplam algı puanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, mesleki deneyim ve yöneticilik deneyimi değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U analiz teknikleri kullanılmıştır. Fark çıkan alt boyutlarda farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için de non parametrik ikili karşılaştırma yöntemi olan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırmada fark testlerinde non-parametrik fark testlerinin kullanılmasının nedeni, demografik değişkenlerin (bağımsız değişkenler) alt gruplarındaki örneklem sayılarının normal olmayan dağılım göstermesidir.

İkinci kısımda bulunan 38 algı ifadesi yedi alt boyutta analiz edilmiştir. Bu boyutlar ve kapsadıkları sorular Tablo 1.'de görüldüğü gibidir (Karaca, 2007) :

Tablo 1.

Cam Tavan Anketinde Yer Alan İfadelerin Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Alt Boyut (Faktör)	Soru No
1. Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	6-7-8-9-10-11-12
3. Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
4. İnfomal İletişim Ağları (Networklar)	21-22-23
5. Mentorluk	24-25
6. Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
7. Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Kaynak: Karaca (2007).

Anketteki 38 algı ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği için 5, “Katılıyorum” seçeneği için 4, “Kararsızım” seçeneği için 3, “Katılmıyorum” seçeneği için 2, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 1 puan verilmiştir (Karaca, 2007). Toplam algı puanlarının hesaplanmasında olumsuz algı ifadeleri için ters kodlama yöntemi kullanılmıştır. Buna göre “1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38” maddeler olumsuz bir algıyı nitelediğinden maddelerin puanlanması ters kodlama ile gerçekleştirilmiştir (Karaca, 2007). Ölçek maddelerine ait cevap seçenekleri ve sayısal sınırlar Tablo 2.’de verilmiştir:

Tablo 2.

Ölçek Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar

Puanlar	Seçenekler	Sayısal sınırlar
1	Kesinlikle katılmıyorum	1,00 - 1,79
2	Katılmıyorum	1,80 - 2,59
3	Kararsızım	2,60 - 3,39
4	Katılıyorum	3,40 - 4,19
5	Kesinlikle katılıyorum	4,20 - 5,00

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma grubunun demografik yapısına ilişkin bulgularla, araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.

Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Yaş</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
21-30	43	22,3
31-40	72	37,3
41-50	56	29,0
51 ve üzeri	22	11,4
Toplam	193	100,0

Tablo 3.'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 43'ü 21-30 yaş aralığında, 72'si 31-40 yaş aralığında, 56'sı 41-50 yaş aralığında, 22'si de 51 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 4.

Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Erkek	141	73,01
Kadın	52	26,09
Toplam	193	100,0

Tablo 4.'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 141'i erkek, 52'si kadındır.

Tablo 5.

Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Medeni Durum</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Evli	146	75,06
Bekar	47	24,04
Toplam	193	100,0

Tablo 5.'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 146'sı evli, 47'si bekindir.

Tablo 6.

Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Lisans	123	63,7
Yüksek Lisans	66	34,2
Doktora	1	,5
Lisansüstü Eğitim Devam Ediyor	3	1,6
Toplam	193	100,0

Tablo 6.'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 123'ü lisans, 66'sı yüksek lisans, 1'i doktora mezundur ve 3'ünün lisansüstü eğitimi devam etmektedir.

Tablo 7.

Unvan Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Unvan</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Okul Müdürü	56	29,0
Müdür Yardımcısı	137	71,0
Toplam	193	100,0

Tablo 7.'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 56'sı müdür, 137'si müdür yardımcısıdır.

Tablo 8.

Mesleki Deneyim Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Mesleki Deneyim</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
1-5 yıl	13	6,7
6-10 yıl	53	27,5
11-15 yıl	49	25,4
16-20 yıl	47	24,4
21 yıl ve üzeri	31	16,01
Toplam	193	100,0

Tablo 8.'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 13'ü 1-5 yıl aralığında, 53'ü 6-10 yıl aralığında, 49'u 11-15 yıl aralığında, 47'si 16-20 yıl aralığında, 31'i de 21 yıl ve üzeri yıl aralığında mesleki deneyime sahiptir.

Tablo 9.

Yöneticilik Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

<i>Yöneticilik Süresi</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
1-5 yıl	94	48,7
6-10 yıl	55	28,5
10 yıl ve üzeri	44	22,8
Toplam	193	100,0

Tablo 9.'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 94'ü 1-5 yıl aralığında, 55'i 6-10 yıl aralığında, 44'ü 10 yıl ve üzeri yıl aralığında yöneticilik deneyimine sahiptir.

4.1. Yöneticilerin Cam Tavan Algıları

Yöneticilerin Cam Tavan ve alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik bulgular Tablo 10.'da yer almaktadır.

Tablo 10.

Yöneticilerin Cam Tavan Algıları

<i>Alt Boyut</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	<i>ShX</i>
Çoklu Rol Üstlenme	193	3,3617	,90438	,06510
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	193	3,6884	,59070	,04252
Örgüt Kültürü Ve Politikaları	193	3,8206	,53881	,03878
İnformal İletişim Ağları	193	3,6339	,62506	,04499
Mentorluk	193	2,9041	,68646	,04941
Mesleki Ayırım	193	3,2271	,40337	,02903
Stereotipler	193	3,5226	,90206	,06493

Tablo 10.'da görüldüğü gibi, yöneticilerin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algıları alt boyutlara göre değişiklik göstermektedir.

4.2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 11.'de yer almaktadır.

Tablo 11.

Yöneticilerin Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Erkek	141	79,73	11242,00	1231,000	-7,094	,000*
	Kadın	52	143,83	7479,00			
	Toplam	193					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Erkek	141	81,51	11492,50	1481,500	-6,366	,000*
	Kadın	52	139,01	7228,50			
	Toplam	193					
Örgüt Kültürü Politikaları	Erkek	141	110,75	15616,00	1727,000	-5,649	,000*
	Kadın	52	59,71	3105,00			
	Toplam	193					
İnformal İletişim Ağları	Erkek	141	108,17	15251,50	2091,500	-4,644	,000*
	Kadın	52	66,72	3469,50			
	Toplam	193					
Mentorlük	Erkek	141	113,35	15982,00	1361,000	-6,869	,000*
	Kadın	52	52,67	2739,00			
	Toplam	193					
Mesleki Ayrım	Erkek	141	91,84	12949,00	2938,000	-2,131	,033*
	Kadın	52	111,00	5772,00			
	Toplam	193					
Stereotipler	Erkek	141	77,04	10863,00	852,000	-8,186	,000*
	Kadın	52	151,12	7858,00			
	Toplam	193					

Tablo 11.'de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşması için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ve Stereotipler alt boyutlarında kadınların lehine $p < 0,001$ düzeyinde, Mesleki Ayrım alt boyutunda kadınların lehine $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları ve Mentorlük alt boyutlarında erkeklerin lehine $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

4.3. Yöneticilerin Yaşa Göre Cam Tavan Algıları

Yöneticilerin yaş değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 12.'de yer almaktadır.

Tablo 12.

Yöneticilerin Yaşa Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal-Wallis H Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>x²</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	21-30	43	94,43	6,012	3	,111
	31-40	72	107,24			
	41-50	56	94,37			
	51 ve üstü	22	75,23			
	Toplam	193				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	21-30	43	93,76	2,039	3	,564
	31-40	72	104,36			
	41-50	56	91,76			
	51 ve üstü	22	92,59			
	Toplam	193				
Örgüt Kültürü Politikaları	21-30	43	102,64	,644	3	,886
	31-40	72	95,86			
	41-50	56	95,96			
	51 ve üstü	22	92,34			
	Toplam	193				
İnformal İletişim Ağları	21-30	43	90,33	1,136	3	,768
	31-40	72	96,38			
	41-50	56	101,89			
	51 ve üstü	22	99,64			
	Toplam	193				

<i>Alt Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>x²</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Mentorlük	21-30	43	92,01	12,092	3	,007*
	31-40	72	83,72			
	41-50	56	107,24			
	51 ve üstü	22	124,14			
	Toplam	193				
Mesleki Ayırım	21-30	43	98,62	1,041	3	,791
	31-40	72	91,91			
	41-50	56	101,47			
	51 ve üstü	22	99,11			
	Toplam	193				
Stereotipler	21-30	43	93,58	3,154	3	,368
	31-40	72	103,13			
	41-50	56	98,48			
	51 ve üstü	22	79,84			
	Toplam	193				

Tablo 12.'de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının yaşa göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü Politikaları İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında yaş değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.
- Mentorlük alt boyutunda $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 13.

Yöneticilerin Mentorlük Alt Boyutunda Yaşa Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Mentorlük	21-30	43	60,13	2585,50	1456,500	-,542	,588
	31-40	72	56,73	4084,50			
	Toplam	115					
	21-30	43	46,09	1982,00	1036,000	-1,216	,224
	41-50	56	53,00	2968,00			
	Toplam	99					
	21-30	43	29,79	1281,00	335,000	-1,954	,051
	51+	22	39,27	864,00			
	Toplam	65					
	31-40	72	57,11	4112,00	1484,000	-2,652	,008*
	41-50	56	74,00	4144,00			
	Toplam	128					
31-40	72	42,88	3087,50	459,500	-3,052	,002*	
51+	22	62,61	1377,50				
Toplam	94						
41-50	56	37,24	2085,50	489,500	-1,451	,147	
51+	22	45,25	995,50				
Toplam	78						

Tablo 13'te görüldüğü gibi cam tavanın alt boyutlarındaki algının yaşa göre ortaya çıkan anlamlı farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Mentorlük alt boyutunda 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında $p < 0,01$ düzeyinde 41-50 yaş grubu lehine; 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında $p < 0,01$ düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 21-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında, 21-30 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında, 41-50 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.4. Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları

Yöneticilerin medeni durum değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 14.'te yer almaktadır.

Tablo 14.

Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	146	97,29	14205,00	3388,000	-,129	,897
	Bekar	47	96,09	4516,00			
	Toplam	193					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evli	146	97,75	14271,00	3322,000	-,328	,743
	Bekar	47	94,68	4450,00			
	Toplam	193					
Örgüt Kültürü Politikaları	Evli	146	94,39	13780,50	3049,500	-1,149	,251
	Bekar	47	105,12	4940,50			
	Toplam	193					
İnformal İletişim Ağları	Evli	146	94,71	13827,50	3096,500	-1,020	,308
	Bekar	47	104,12	4893,50			
	Toplam	193					
Mentorlük	Evli	146	97,42	14224,00	3369,000	-,191	,849
	Bekar	47	95,68	4497,00			
	Toplam	193					
Mesleki Ayırım	Evli	146	99,18	14480,00	3113,000	-,962	,336
	Bekar	47	90,23	4241,00			
	Toplam	193					
Stereotipler	Evli	146	97,93	14298,50	3294,500	-,410	,681
	Bekar	47	94,10	4422,50			
	Toplam	193					

Tablo 14.'te görüldüğü gibi, cam tavan algısının medeni duruma göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

4.5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algılar

Yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 15.'te yer almaktadır.

Tablo 15.

Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Eğitim</i>	<i>n</i>	<i>X_{Sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Lisans	123	95,70	11771,50	4145,500	-,429	,668
	Lisansüstü	70	99,28	6949,50			
	Toplam	193					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Lisans	123	91,42	11245,00	3619,000	-1,845	,065
	Lisansüstü	70	106,80	7476,00			
	Toplam	193					
Örgüt Kültürü Politikaları	Lisans	123	96,69	11892,50	6828,50	-,103	,918
	Lisansüstü	70	97,55	6828,50			
	Toplam	193					
İnformal İletişim Ağları	Lisans	123	96,57	11878,00	4252,000	-,144	,885
	Lisansüstü	70	97,76	6843,00			
	Toplam	193					
Mentorlük	Lisans	123	103,49	12729,50	3506,500	-2,196	,028*
	Lisansüstü	70	85,59	5991,50			
	Toplam	193					
Mesleki Ayırım	Lisans	123	98,93	12168,00	4068,000	-,640	,522
	Lisansüstü	70	93,61	6553,00			
	Toplam	193					
Stereotipler	Lisans	123	88,46	10880,50	3254,500	-2,820	,005*
	Lisansüstü	70	112,01	7840,50			
	Toplam	193					

Eğitim Düzeyi alt boyutu normal dağılımı sağlamak amacıyla Lisans ve Lisansüstü şeklinde birleştirilerek tekrar gruplandırılmıştır. Tablo 14'te görüldüğü gibi, cam tavan algısının mezuniyet derecesine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü Politikaları, İnformal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

- Mentorlük alt boyutunda eğitim durumundan kaynaklanan $p < 0,05$ düzeyinde lisans lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Stereotipler alt boyutunda eğitim durumundan kaynaklanan $p < 0,01$ düzeyinde lisansüstü lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

4.6. Yöneticilerin Unvana Göre Cam Tavan Algıları

Yöneticilerin unvan değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 16.'da yer almaktadır.

Tablo 16.

Yöneticilerin Unvana Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Unvan</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Müdür	56	72,63	4067,50	2471,500	-3,886	,000*
	Müdür Yrd.	137	106,96	14653,50			
	Toplam	193					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Müdür	56	77,12	4319,00	2723,000	-3,171	,002*
	Müdür Yrd.	137	105,12	14402,00			
	Toplam	193					
Örgüt Kültürü Politikaları	Müdür	56	101,69	5694,50	3573,500	-,748	,455
	Müdür Yrd.	137	95,08	13026,50			
	Toplam	193					
İnformal İletişim Ağları	Müdür	56	102,82	5758,00	3510,000	-,940	,347
	Müdür Yrd.	137	94,62	12963,00			
	Toplam	193					
Mentorlük	Müdür	56	116,83	6542,50	2725,500	-3,235	,001*
	Müdür Yrd.	137	88,89	12178,50			
	Toplam	193					
Mesleki Ayırım	Müdür	56	94,47	5290,50	3694,500	-,405	,685
	Müdür Yrd.	137	98,03	13430,50			
	Toplam	193					
Stereotipler	Müdür	56	83,12	4654,50	3058,500	-2,211	,027*
	Müdür Yrd.	137	102,68	14066,50			
	Toplam	193					

Tablo 16.'da görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının unvana göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Örgüt Kültür ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları ve Mesleki Ayırım alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda $p<0,001$ düzeyinde müdür yardımcılarını lehine; Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt boyutunda $p<0,01$ düzeyinde müdür yardımcılarını lehine; Mentorlük alt boyutunda $p<0,01$ düzeyinde okul müdürleri lehine; Stereotipler alt boyutlarında $p<0,05$ düzeyinde müdür yardımcılarını lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

4.7. Yöneticilerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları

Yöneticilerin mesleki deneyim değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 17.'de yer almaktadır.

Tablo 17.

Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi)

Alt Boyut	Mesleki Deneyim	n	$\bar{X}_{sıra\ ort}$	x^2	Sd	p
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	13	77,38	8,681	4	,070
	6-10 yıl	53	104,93			
	11-15 yıl	49	108,11			
	16-20 yıl	47	95,06			
	21 yıl ve üstü	31	77,03			
	Toplam	193				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1-5 yıl	13	76,15	4,400	4	,355
	6-10 yıl	53	107,48			
	11-15 yıl	49	95,58			
	16-20 yıl	47	97,78			
	21 yıl ve üstü	31	88,89			
	Toplam	193				
Örgüt Kültürü Politikaları	1-5 yıl	13	99,85	,195	4	,996
	6-10 yıl	53	97,30			
	11-15 yıl	49	94,18			
	16-20 yıl	47	98,44			
	21 yıl ve üstü	31	97,56			
	Toplam	193				

Alt Boyut	Mesleki Deneyim	n	$\bar{X}_{sıra\ ort}$	s^2	Sd	p
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	13	94,04	16,443	4	,002*
	6-10 yıl	53	83,48			
	11-15 yıl	49	117,88			
	16-20 yıl	47	81,34			
	21 yıl ve üstü	31	112,10			
	Toplam	193				
Mentorlük	1-5 yıl	13	127,35	17,082	4	,002*
	6-10 yıl	53	80,29			
	11-15 yıl	49	88,66			
	16-20 yıl	47	99,30			
	21 yıl ve üstü	31	122,53			
	Toplam	193				
Mesleki Ayırım	1-5 yıl	13	128,15	6,710	4	,152
	6-10 yıl	53	89,93			
	11-15 yıl	49	88,66			
	16-20 yıl	47	102,80			
	21 ve üstü	31	100,40			
	Toplam	193				
Stereotipler	1-5 yıl	13	73,65	6,725	4	,151
	6-10 yıl	53	105,25			
	11-15 yıl	49	98,50			
	16-20 yıl	47	103,33			
	21 yıl ve üstü	31	80,71			
	Toplam	193				

Tablo 17’de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının mesleki deneyime göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında mesleki deneyimden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- İnformal İletişim Ağları ve Mentorlük alt boyutlarında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 18.

Yöneticilerin İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutunda Kıdeme Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Kıdem</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
İnfomal İletişim Ağları	1-5 yıl	13	36,42	473,50	306,500	-,629	,529
	6-10 yıl	53	32,78	1737,50			
	Toplam	66					
	1-5 yıl	13	25,23	328,00	237,000	-1,432	,152
	11-15 yıl	49	33,16	1625,00			
	Toplam	62					
	1-5 yıl	13	33,73	438,50	263,500	-,768	,443
	16-20 yıl	47	29,61	1391,50			
	Toplam	60					
	1-5 yıl	13	19,65	255,50	164,500	-,968	,333
	21 yıl +	31	23,69	734,50			
	Toplam	44					
	6-10 yıl	53	42,55	2255,00	824,000	-3,236	,001*
	11-15 yıl	49	61,18	2998,00			
	Toplam	102					
	6-10 yıl	53	51,48	2728,50	1193,500	-,367	,714
16-20 yıl	47	49,39	2321,50				
Toplam	100						
6-10 yıl	53	37,67	1996,50	565,500	-2,412	,016*	
21 yıl +	31	50,76	1573,50				
Toplam	84						
11-15 yıl	49	57,09	2797,50	730,500	-3,129	,002*	
16-20 yıl	47	39,54	1858,50				
Toplam	96						
11-15 yıl	49	41,44	2030,50	713,500	-,461	,645	
21 yıl +	31	39,02	1209,50				
Toplam	80						
16-20 yıl	47	34,80	1635,50	507,500	-2,285	,022*	
21 yıl +	31	46,63	1445,50				
Toplam	78						

Tablo 19.

Yöneticilerin Mentorlük Alt Boyutunda Kıdeme Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Kıdem</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Mentorlük	1-5 yıl	13	45,04	585,50	194,500	-2,469	,014*
	6-10 yıl	53	30,67	1625,50			
	Toplam	66					
	1-5 yıl	13	42,19	548,50	179,500	-2,512	,012*
	11-15 yıl	49	28,66	1404,50			
	Toplam	62					
	1-5 yıl	13	38,31	498,00	204,000	-1,891	,059
	16-20 yıl	47	28,34	1332,00			
	Toplam	60					
	1-5 yıl	13	22,81	296,50	197,500	-,106	,915
	21 yıl +	31	22,37	693,50			
	Toplam	44					
	6-10 yıl	53	48,90	2591,50	1160,500	-,948	-,343
	11-15 yıl	49	54,32	2661,50			
	Toplam	102					
	6-10 yıl	53	45,37	2404,50	973,500	-1,921	,055
16-20 yıl	47	56,29	2645,50				
Toplam	100						
6-10 yıl	53	36,36	1927,00	496,000	-3,072	,002*	
21 yıl +	31	53,00	1643,00				
Toplam	84						
11-15 yıl	49	45,95	2251,50	1026,500	-,953	,341	
16-20 yıl	47	51,16	2404,50				
Toplam	96						
11-15 yıl	49	34,73	1702,00	477,000	-2,876	,004*	
21 yıl +	31	49,61	1538,00				
Toplam	80						
16-20 yıl	47	35,51	1669,00	541,000	-1,970	,049*	
21 yıl +	31	45,55	1412,00				
Toplam	78						

Tablo 18. ve Tablo 19.'da görüldüğü gibi cam tavanın alt boyutlarındaki algının mesleki deneyime göre ortaya çıkan anlamlı farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında $p<0,01$ düzeyinde 11-15 yıl lehine, 6-10 yıl ve 21 yıl üzeri arasında $p<0,05$ düzeyinde 21 yıl ve üzeri lehine, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında $p<0,01$ düzeyinde 11-15 yıl lehine, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri arasında $p<0,05$ düzeyinde 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir.
- Mentorlük alt boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında $p<0,05$ düzeyinde 1-5 yıl lehine, 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında $p<0,05$ düzeyinde 1-5 yıl lehine, 6-10 yıl ve 21 yıl üzeri arasında $p<0,01$ düzeyinde 21 yıl ve üzeri lehine, 11-15 yıl ve 21 yıl üzeri arasında $p<0,01$ düzeyinde 21 yıl ve üzeri lehine, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri arasında $p<0,05$ düzeyinde 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

4.8. Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Cam Tavan Alguları

Yöneticilerin yöneticilik süresi değişkenine göre Cam Tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait bulgular Tablo 20.'de yer almaktadır.

Tablo 20.

Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Yöneticilik Süresi</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>x²</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	94	103,68	4,541	2	,103
	6-10 yıl	55	97,56			
	10 yıl ve üstü	44	82,02			
	Toplam	193				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1-5 yıl	94	97,79	,140	2	,933
	6-10 yıl	55	94,65			
	10 yıl ve üstü	44	98,26			
	Toplam	193				
Örgüt Kültürü Politikaları	1-5 yıl	94	92,53	1,192	2	,551
	6-10 yıl	55	100,75			
	10 yıl ve üstü	44	101,86			
	Toplam	193				
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	94	89,32	5,361	2	,069
	6-10 yıl	55	97,68			
	10 yıl ve üstü	44	112,56			
	Toplam	193				
Mentorlük	1-5 yıl	94	90,41	8,628	2	,013*
	6-10 yıl	55	91,33			
	10 yıl ve üstü	44	118,17			
	Toplam	193				
Mesleki Ayırım	1-5 yıl	94	98,03	,087	2	,957
	6-10 yıl	55	95,25			
	10 yıl ve üstü	44	96,98			
	Toplam	193				
Stereotipler	1-5 yıl	94	96,94	,399	2	,819
	6-10 yıl	55	100,23			
	10 yıl ve üstü	44	93,10			
	Toplam	193				

Tablo 20.'de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının yöneticilik süresine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında yöneticilik süresinden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Mentorlük alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen farklılığın hangi yöneticilik süresi grupları arasında olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 21.

Yöneticilerin Mentorlük Alt Boyutunda Yöneticilik Süresine Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)

<i>Alt Boyut</i>	<i>Yöneticilik Süresi</i>	<i>n</i>	<i>X_{sıra ort}</i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Mentorlük	1-5 yıl	94	74,49	7002,00	2537,000	-,194	,846
	6-10 yıl	55	75,87	4173,00			
	Toplam	149					
	1-5 yıl	94	63,42	5961,50	1496,500	-2,672	,008*
	10 yıl +	44	82,49	3629,50			
	Toplam	138					
	6-10 yıl	55	43,45	2390,00	850,000	-2,615	,009*
	10 yıl +	44	58,18	2560,00			
	Toplam	99					

Tablo 21.'de görüldüğü gibi cam tavanın alt boyutlarındaki algının yöneticilik süresine göre ortaya çıkan anlamlı farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- 1-5 yıl ile 10 yıl üzeri arasında $p < 0,01$ düzeyinde 10 yıl ve üzeri lehine, 6-10 yıl ve 10 yıl üzeri arasında $p < 0,01$ düzeyinde 10 yıl ve üzerine lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Ortaokul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna dair algılarını belirlemek amacı ile yapılan araştırmada ulaşılan verilere göre;

1. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da kadın yönetici sayısı erkeklere oranla düşüktür. Eroğlu-Toraman'ın 2011'de öğretmen ve yöneticiler üzerine yaptığı araştırmada, Türkiye'deki eğitim kurumlarında erkek yönetici sayısına oranla kadın yönetici sayısının az olmasının sebepleri bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımına bakıldığında yoğunluk 31-40 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu evlidir. Yöneticiler ağırlıklı olarak lisans mezunudur ve örnekleme oluşturan yöneticiler arasında doktora düzeyinde yalnızca bir yönetici bulunmaktadır. Yöneticilik sürelerine bakıldığında ise araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunlukla 1-5 yıl aralığında yöneticilik deneyimi olduğu görülmektedir.

2. Okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algıları alt boyutlara göre incelendiğinde yöneticilerin "kararsız" oldukları görülmektedir.

Yılmaz'ın 2013'de İstanbul ilinde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri ile yaptığı araştırmada, eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Orta düzeyde cam tavan engeli ile karşılaştıkları bulgusu bu araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

3. Okul yöneticilerinin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenimi, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Stereotipler ve Mesleki Ayrım alt boyutlarında kadın yöneticilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kadın yöneticiler, bu alt boyutlarda cam tavan engeli yaşadıklarını erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde belirtmektedir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları ve Mentorluk alt boyutlarında ise erkek yöneticilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu alt boyutlarda cam tavan engeli yaşandığı erkek yöneticiler tarafından kadınlara göre daha yüksek düzeyde belirtilmiştir.

Ünal (2015) çalışmasında kadınların üst yönetim kademelerine yükselme safhasında cam tavan engelleri ile karşılaştıkları, en çok karşılaşılan cam tavan engellerinin bireysel faktörler olduğu sonucuna erişmiştir.

Eroğlu Toraman (2011) çalışmasında, kadınların yönetsel konuma yükselmede engellerle karşılaştıkları katılımcıların yarısından çoğu tarafından ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bakış açılarına göre, kadınlar ve erkeklerin, eğitim örgütlerinde yönetsel konumlara yükselmelerinde farklılıklar oluşmaktadır. Kadının iş-aile çatışmasından kaçınma amacıyla yönetsel konumlara sıcak bakmadığı, rol çatışması içerisinde olduğu (iş kadınlığı/ ev hanımlığı) ve yönetim anlamında özgüven eksikliği yaşadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sezen (2008), kadınların aile içi sorumluluklarının çok fazla olduğunu belirtmiştir. Mesleki sorumluluklarına aile içi sorumluluklar eklendiğinde oluşan yoğunluk kadınların kariyer gelişimine engel niteliğindedir. Özellikle anne olmanın beraberinde getirdiği sorumluluk kadınlarda mesleki hedeflerini erteleme, hatta sonlandırma eğilimi yaratabilmektedir.

Karaca (2007) çalışmasında erkek yöneticilerin, kadınların yönetsel vasıfları taşıdıklarına inanmadığını belirtmiştir. Kadınların hızlı ve rasyonel karar alamadıkları, durumlara duygusal yaklaştıkları ve zayıf oldukları şeklindeki önyargıların bütünüyle değişmediğini söylemek mümkündür.

4. Okul yöneticilerinin cam tavan algısının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında yaş değişkeninden kaynaklanan anlamlı fark tespit edilmemiştir. Buna göre, yaş değişkeninin, okul yöneticilerinin Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarına ilişkin algılarını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Ancak, Mentorlük alt boyutunda 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş grubu lehine, 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında 51 ve üzeri yaş grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu bağlamda, farklı yaş grubundaki okul yöneticileri, kadınların mentorlükten kaynaklanan cam tavan engelinden farklı düzeylerde etkilendiklerini belirtmiştir denilebilir.

5. Camtavan algısının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

Cam Tavan'ın alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin medeni durumu cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarda farklılık oluşturan bir faktör olarak görülmemektedir.

Atan (2011)'in araştırmasında medeni durumun sadece Stereotipler alt boyutunu bekarlar lehine etkilediği görülmüştür.

Karaca (2007) araştırmasında, medeni durumun kadın yöneticilerin cam tavan algısında fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuç bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir.

Yılmaz (2013) çalışmasında, evli yöneticilerin Çoklu Rol Üstlenme ve Stereotipler alt boyutlarında bekar yöneticilerden daha fazla cam tavan engeli ile karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Örgüt Kültürü Politikaları ve İnfomal İletişim Ağları alt boyutlarında da bekar yöneticilerin evli yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu yaşadığı söylenebilir.

6. Camtavan algısının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları ve Mesleki Ayrım alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bağlamda, eğitim düzeyi okul yöneticilerinin Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları ve Mesleki Ayrım alt boyutlarına ilişkin algılarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir. Ancak, Mentorlük alt boyutunda lisans lehine, Stereotipler alt boyutunda ise lisansüstü lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu doğrultuda lisans düzeyindeki okul yöneticileri Mentorlük alt boyutundan, lisansüstü eğitim düzeyindeki okul yöneticileri ise Stereotipler alt boyutundan kadın yöneticilerin etkilendiğini daha yüksek düzeyde belirtmiştir.

Atan (2011)'in araştırmasında eğitim düzeyi, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarında Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayrım alt boyutlarını etkileyen bir değişken olarak görülmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, Atan (2011)'in elde ettiği sonuçları tam olarak desteklememektedir.

Karaca (2007)'nin araştırmasında ise yöneticilerin cam tavan algısında eğitim durumu farklılık oluşturmamaktadır.

7. Okul yöneticilerinin cam tavan algısının unvana göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

Örgüt Kültür ve Politikaları, İnförmal İletişim Ağları ve Mesleki Ayırım alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre, eğitim yöneticilerinin unvanının cam tavan engelinin Örgüt Kültür ve Politikaları, İnförmal İletişim Ağları ve Mesleki Ayırım alt boyutlarını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Mentörlük alt boyutunda okul müdürleri lehine; Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Stereotipler alt boyutlarında ise müdür yardımcıları lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu doğrultuda, okul müdürleri Mentörlük alt boyutunda, müdür yardımcıları ise Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Stereotipler alt boyutlarında kadınların cam tavan engeli yaşadığını daha yüksek düzeyde belirtmektedir.

8. Okul yöneticilerinin cam tavan algısının mesleki deneyime göre farklılaşma gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında mesleki deneyimden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre, mesleki deneyim okul yöneticilerinin Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarına ilişkin algılarını etkileyen bir faktör değildir.

İnförmal İletişim Ağları ve Mentörlük alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Hangi gruplarda farklılığın bulunduğunu tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda farklı mesleki deneyim aralıklarındaki okul yöneticilerinin İnförmal İletişim Ağları ve Mentörlük alt

boyutlarında kadınların cam tavan engeli yaşadığını farklı düzeylerde belirttikleri görülmektedir.

9. Okul yöneticilerinin cam tavan algısının yöneticilik süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarında yöneticilik süresinden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre yöneticilik süresi okul yöneticilerinin bu alt boyutlara ilişkin algılarını etkileyen bir faktör değildir.

Mentorlük alt boyutunda ise yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 10 yıl ve üzeri yöneticilik süresi grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu doğrultuda, 10 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olan okul yöneticilerinin Mentorlük alt boyutunda kadınların cam tavan engeli yaşadığını daha yüksek düzeyde belirttikleri söylenebilir.

5.2.Öneriler

5.2.1. Uygulama Önerileri

- 1- Cinsiyet ayrımcılığı konusunda toplumu bilinçlendirmek gerekmektedir. Meslekler yatay ve dikey olarak ayrıştırılmamalı, bilinçlendirici faaliyetler düzenlenerek cinsiyetçi kalıp yargılardan uzaklaşılmalıdır.
- 2- Yönetici pozisyonlarında cinsiyet dengesi sağlanmalıdır. Kurumlar, kadın ve erkek sayısının dengelenmesine yönelik örgüt politikaları oluşturmalıdır. Her okulda en az bir kadın yönetici olması teşvik edilmelidir.
- 3- Kadın yöneticiler, ev ve iş yaşantılarını dengede tutmayı başarmalıdır.
- 4- Kadın yöneticilere “mentorlük” eğitimi verilerek mesleki deneyimi az olan yönetici adayı meslektaşlarını yetiştirmeleri ve cesaretlendirmeleri sağlanabilir.

5- Kadın yöneticilerin çoklu rollerinden kaynaklanan baskıyı en aza indirmek amacıyla çalışma saatleri esnek düzenlenebilir ve ev işleri, çocuk bakımı gibi konularda destek alabilmeleri için ek ücret ödenebilir.

6- Cam Tavan Engeller ile baş etme konulu hizmetiçi eğitim, kurs veya seminerler düzenlenebilir.

7- Yönetici adayı olan öğretmenlerin lisansüstü eğitim alması teşvik edilmeli, bilimsel süreçten kopmamaları sağlanmalıdır. Lisansüstü eğitim mezunlarına yöneticilik alanında öncelik verilebilir.

5.2.2. Araştırma Önerileri

1- Türkiye’de ve dünyada kadın yönetici sayısının azlığı göz önünde bulundurularak cam tavana ilişkin araştırmalar daha geniş kitlelerle ve farklı değişkenlerle tekrarlanmalıdır.

2- Tarafli bakış açısı ortaya çıkmaması için kadın ve erkek okul yöneticilerine yönelik yapılan bu araştırma, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının düzeyini belirlemek amacıyla yalnızca kadınlardan oluşan daha geniş bir örneklem grubu ile tekrarlanabilir.

3- Bu araştırma devlete bağlı ortaokul ve imam hatip ortaokullarını kapsamaktadır. Kapsam genişletilerek benzer araştırmalar yapılabilir.

4- Benzer bir araştırma gözlem ve görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilebilir.

5- Cam Tavan engellerini ölçmek için farklı ölçekler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçamete, C. (2004). *Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: Bankalarda bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akyüz, Y. (2000, Mart). Öğretmenlik mesleği ve kadın öğretmen yetiştirilmesi. *Tarih ve Toplum*. Sayı 195, 34-162.
- Altınışik, Ö. S. (1988). *Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*. Sayı: 15, 111-137.
- Aslan, O. E. (2006). Cumhuriyet ve kadın memurlar. *Amme İdare Dergisi*. Cilt 39, Sayı 4, 117-149.
- Atan, E. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ayan, F. (2000). *Bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ve öğretmen görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aydın, İ. (2009). *Türk eğitiminde öncü kadınlar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002, Mayıs). *Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Balcı, A., Çinkır, Ş. (2002, Mayıs). *Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul : Yönetim Dizisi.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başak, S. (2009). Cam tavanlar. *KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 119–292.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). *Kadın cinsiyet, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?* 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, Türkiye.
- Beşler, S., Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,10, 17–38.
- Bilgin, A., Söylemez, B., vd. (2012). *Türkiye’de çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğine açılan kapılar*. Erişim tarihi: 14.05.2018 Erişim Adresi: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a801-gleichberechtigung-geschlechtertuerkisch.pdf?_blob=publicationFile&v=2
- Boyd, K. S. (2008). *Glass Ceiling*. Encyclopedia of Race, Ethnicity and Society. s. 549-552. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=YMUola6pDnkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Boyd,+K.+S.+\(2008\).+Glass+Ceiling.+Encyclopedia+of+Race,+Ethnicity+and+Society&ots=cw470Q_3nr&sig=CwktZaAKOEjTZZq6Wl6A_OTJi2E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=YMUola6pDnkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Boyd,+K.+S.+(2008).+Glass+Ceiling.+Encyclopedia+of+Race,+Ethnicity+and+Society&ots=cw470Q_3nr&sig=CwktZaAKOEjTZZq6Wl6A_OTJi2E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bridge, B. (2003). *Eğitim yönetiminde kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (11.Basım). Ankara: Pegem Yayınları

- Catalyst (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. Erişim tarihi:14.05.2018. <http://www.catalyst.org/knowledge/double-bind-dilemma-women-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-don%E2%80%99t>
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejisine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çiftçi, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye’de kamu görevlisi kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dalkıranoglu, T. & Çetinel F. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.
- Doğramacı, E. (1993). *Atatürk’ten günümüze sosyal değişimde Türk kadını*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Araştırma Merkezi Yayını.
- Doğru, A. (2010). *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ediz, Z. (1995). *Kadınların tarihine giriş*. İstanbul: Adım Yayıncılık.
- Ehrich, L. C. (2002). *Women educational administrators in Australia: Some issues, some directions*. Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M. Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership. Texas, TCWSE. Erişim tarihi: 14.05.2018 Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED473403>
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları

- Erkılınç, N. (2011). *Kadınların kariyer gelişiminde cam tavanı aşma stratejilerinin rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu-Toraman, B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Eyuboğlu, D. (1999). *Kadın işgücünün değerlendirilmesinde yetersizlikler*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Galbi, D. A. (1996). Through eyes in the storm aspects of the personel history of women workers in the industrial revolution. *Social History*. Cilt 21(2), 142-159.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınları.
- Göksel, B. (1988). *Çağlar boyunca Türk kadını ve Atatürk*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Grant Thornton (2015). *Kadın yöneticiler 2015 araştırması*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Adresi: http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=020107_TR
- Gül, H., Oktay, E. (2009). Türkiye ve dünyada kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 9(12), 421-436.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Günden, Y., Korkmaz, M., Yahyaoğlu, G. (2012). Cam tavan sorunu ve sendromuna ilişkin Antalya ve Muğla bölgesinde bulunan turizm işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üzerinde uygulamalı bir çalışma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, Sayı 28*, 1-26.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Güzel, Ş. (1985). Tanzimat'tan cumhuriyete toplumsal değişim ve kadın. *Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 3*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Hope, A. F. (1999). *Power in the principalship: Four women's experiences*. Journal Of Educational Administration (s. 23-49). Erişim tarihi: 14.05.2018 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09578239910253926>
- Hutchinson, S. (2002). The changing world of school administration. G. Perreault ve Lunenburg, F.C. (Ed.), *Women in school leadership: Taking steps to help them make the leap* (s. 363-375). United States: NCPEA. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?q=women+in+school+leadership+taking+steps+to+help&id=ED476549>
- Illich, I. (1996). *Gender* (Çev: A.Fethi). Ankara: Ayraç Yayınevi.
- International Labour Organization (2016). *Women at work: Trends 2016*. International Labour Office – Geneva: ILO, 2016.
- Izraeli, D. N. (1994). *Outsiders in the promised land: Women managers in Israel*. In N. J. Adler & D. N. Izraeli (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy* (s. 301-323). Cambridge, United Kingdom: Blackwell. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/Nancy_Adler4/publication/274578326_Competitive_Frontiers_Women_Managers_in_a_Global_Economy/links/574ce4b408ae8bc5d15a5cd0/Competitive-Frontiers-Women-Managers-in-a-Global-Economy.pdf
- İlkkaracan, İ. (1998). *Kentli kadınlar ve çalışma yaşamı*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- İnandı, A. (1975). *Tarih boyunca Türk kadınının hak ve görevleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- İnel, M. (2013). *Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege bölgesi kurumları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gediz Üniversitesi, İzmir.

- Kabasakal, H.(1991). Yöneticilik, kadınlar ve toplumsal tutumlar. *Journal of Economics and Administrative Studies*, 5(1), 25-35.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2018). *Türkiye’de kadın*. TC Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Ankara. Erişim tarihi: 14.05.2018 Erişim adresi: <https://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>
- Kara, B. (2015) *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Karakuş, G. Y. (2007). *Meslek liselerinde öğrenci ve öğretmenlerin toplumsal cinsiyet algıları ve davranışları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karcıoğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Kaya S. (2009). Kadın işgücünün genel profili ve çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar (II). *Ar&Ge Bülten Ocak*.
- Keuthen, M. (2006). *Dikkat: Diğer kadınlar*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (5), 1-14.
- Kutunis, R. Ö., Alparslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8(2), 139-153.

- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. *HR Magazine Research Quarterly*, 1-49.
- Mercanlioğlu, Ç. (2009, Temmuz). *Kadın yöneticilerin iş ve özel hayatlarını dengeleme zorlukları ve bedelleri*. Uluslararası - Disiplinlerarası Kadın Çalışma Kongresi, Cilt 1, 35-44. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Merrick R (2013) *Vince cable savages lord Heseltine's plan to hand region spending pots*. Northern Echo. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: http://www.thenorthernecho.co.uk/news/10387535.Vince_Cable_savages_Lord_Heseltine_s_plan_to_hand_region_spending_pots/
- Mizrahi, R., Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 149-156.
- Nergiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, 195-214.
- Olaş, Ö. (2006). *Kadın yöneticinin çalışma yaşamında değişen karakteristiği üzerine bir saha çalışması: Sakarya ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 55-77.
- Örücü vd. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyona yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. 14(2), 117-135.
- Özkaya, M. O. (2001). *Kadının iş hayatında başarılarını etkileyen faktörler*. V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu. Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Özmen, F. K. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2(1), 25-33.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özyer, K., Orhan, U. (2012). Cam tavan sendromunun çalışanların korku düzeylerine etkisi var mıdır? Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 971-987.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217-1230.
- Sapancalı, F. (2000). Yeni Bin Yıla Girerken Türkiye’de İşgücü Piyasası. *Kamu-İş Dergisi*, 2000.
- 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.
- Sekman, M. (2005). *Her şey seninle başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: Orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Tabakoğlu, A. (1996). *Osmanlı iktisat sistemi*. Osmanlı Ansiklopedisi, 9-187. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetimindeki kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 29(4), 33-42.
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33.

- Taşkıran, T. (1973). *Cumhuriyetin 50. yılında Türk kadın hakları*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık* (s. 132–137). Ankara: Cem Web Ofset.
- Toraman, B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Tükeltürk, A., Ş., Perçin, Ş., N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6(2)*, 113-128.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2018). *TBMM milletvekilleri dağılımı*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim
- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık (2018). *Kabine dağılımı*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: https://www.basbakanlik.gov.tr/Forms/_Global/_Government/pg_Cabinet.aspx
- Türkiye İstatistik Kurumu (2017). *İstatistiklerle kadın*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2015). *Zaman kullanım araştırması*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18627>
- Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2(1)*, 75-88.
- Unat, N. A. (1979). *Türk toplumunda kadın*. İstanbul: Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- Ünal, A. (2005). *Cam tavan etkisinin aşılmasında dönüşümcü liderliğin rolü bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.

- Webster, J.(1996). *Shaping women's work: Gender, employment and information technology*. London: Longman Sociology Series. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030981680107400113>
- Weyer, B. (2006). Ceiling for women leaders? *Women management review* (s.482- 496). Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09649420710778718>
- Wirth, L. (2004). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. International Labour Office, Geneva. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf
- Wright, E., O., (2003) *Social class*. Social Science Computing Cooperative. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Class%20--%20Sage.pdf>
- World Economic Forum (2017). *The global gender gap report*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı girişimcilikte cinsiyetin rolü: Kadın ve girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1(1)*, 45-54.
- Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*, 72-90.
- Yoğun, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Yüksek Öğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2018). Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Zel, Uğur. (1999). *İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu*. Erişim tarihi: 14.05.2018. Erişim adresi: http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/334cdf45ffd1f5b_ek.pdf?dergi=Amme%20Idaresi%20Dergisi

Zeren F., Kılınç Savrul B. (2017). Kadınların işgücüne katılım oranı, ekonomik büyüme, işsizlik oranı ve kentleşme oranı arasındaki saklı koentegrasyon ilişkisinin araştırılması. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*.

Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.



EKLER

EK A. ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalında yapılmakta olan “ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA BAKIŞ AÇILARI VE BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Adınızı yazmanıza gerek yoktur. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Yard. Doç. Dr. Münevver MERTOĞLU
Kültür Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
m.mertoglu@iku.edu.tr

İlkay ORBAY
Kültür Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ilkayorbay@hotmail.com

I.BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Yaş Grubu

21-30 31- 40 41- 50 51 ve üzeri

2. Cinsiyet

Erkek Kadın

3. Medeni Durum

Evli Bekar

4. Eğitim Durumu

Lisans Yüksek Lisans Doktora Lisansüstü Eğitim Devam Ediyor

5. Unvan

Okul Müdürü Müdür Yardımcısı

6. Mesleki Deneyim

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

7. Yöneticilik Süresi

1-5 yıl 6-10 yıl 10 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
27	Kurum içinde görev dağılımını kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

Ölçek Kullanım İzni:

Ayşe KARACA tarafından geliştirilen anket formu 2007 yılından itibaren çok sayıda tez çalışmasında farklı kişiler tarafından kullanıldığı için ayrıca kullanım onayı alınmamıştır.

EK B. ANKET UYGULAMA İZNI



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.14755897
Konu: Anket Araştırma İzni

30.12.2016

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi: a) 16.12.2016 tarih ve 1052 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 29.12.2016 tarih ve 14726223 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi İlkay ORBAY'ın "Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Bakış Açılı ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkilerinin İncelenmesi" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e1a1-33b1-3263-9eea-fbe9 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.14726223

29/12/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Kültür Üniversitesinin 16.12.2016 tarih ve 1052 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 28.12.2016 tarihli tutanağı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi İlkay ORBAY'ın "Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Bakış Açıları ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkilerinin İncelenmesi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Bakırköy, Bahçelievler, Gaziosmanpaşa ve Şişli ilçelerinde bulunan tüm ortaokullarda görev yapan yöneticilere; anket uygulama hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama** sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
29/12/2016

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2f34-8d34-360f-880f-b576 kodu ile teyit edilebilir.

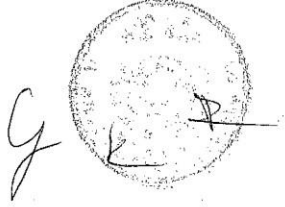
EK 2. ANKETİN UYGULANACAĞI İSTANBUL İLİ AVRUPA YAKASINDAKİ OKULLARIN LİSTESİ

BAKIRKÖY:

1. 60 Yıl Ataköy Ortaokulu
2. Ataköy Atatürk Ortaokulu
3. Aybars Ak Ortaokulu
4. Bakırköy Şehit Muhammet Ambar Ortaokulu
5. Cumhuriyet Ortaokulu
6. Emlak Kredi Bankası Ortaokulu
7. Gazi Ortaokulu
8. Halil Bedii Yönetken Ortaokulu
9. İbni Sina Ortaokulu
10. İncirlik Ahmet Hamdi Tanpınar Ortaokulu
11. Osmaniye Nuri Pakdil Ortaokulu
12. Şehit Pilot Muzaffer Erdönmez Ortaokulu
13. Şenlikköy Ortaokulu

BAHÇELİEVLER:

1. Ata Ortaokulu
2. Bağlar Ortaokulu
3. Bahçelievler Belediyesi İmam Hatip Ortaokulu
4. Bahçelievler İmam Hatip Ortaokulu
5. Bahçelievler Kumpört Ortaokulu
6. Bülent Ecevit Ortaokulu
7. Dr. Refik Saydam Ortaokulu
8. Emir Sultan Ortaokulu
9. Kazım Karabekir Ortaokulu
10. Kemal Hasoğlu İmam Hatip Ortaokulu
11. Kudret Saracoğlu Ortaokulu
12. Kuleli Ortaokulu
13. Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
14. Mustafa Kemal Ortaokulu
15. Orgeneral Eşref Bitlis Ortaokulu
16. Prof Dr Osman Öztürk İmam Hatip Ortaokulu
17. Şair Zihni Ortaokulu
18. Şehit Ertan Bulut Ortaokulu
19. Şirintepe Ortaokulu
20. Vali Recep Yazıcıoğlu Ortaokulu
21. Yenibosna Fatih Ortaokulu
22. Yenibosna Ortaokulu
23. Yunus Emre İmam Hatip Ortaokulu



GAZİOSMANPAŞA:

1. Dobruca Ortaokulu
2. Prof Dr Gazi Yaşargil Ortaokulu
3. Toki Avrupa Konutları Ortaokulu
4. Büyük Fuat Paşa Ortaokulu
5. Şehit Öğretmen Mustafa Gümüş Ortaokulu
6. Karlıtepe Ortaokulu
7. Gazi Ahmet Muhtar Paşa Ortaokulu
8. Evliya Çelebi İmam Hatip Ortaokulu
9. Gazikent Ortaokulu
10. Dede Korkut Ortaokulu
11. Adnan Menderes Ortaokulu
12. Dumlupınar Ortaokulu
13. Ülkü Ortaokulu
14. Mustafa Yeşil İmam Hatip Ortaokulu
15. Emine Sabit Büyükbayrak Ortaokulu
16. Prof Dr Gazi Yaşargil İmam Hatip Ortaokulu
17. Emine Sabit Büyükbayrak İmam Hatip Ortaokulu
18. 100. Yıl Ortaokulu
19. Havuzbaşı Atilla Baykal Ortaokulu
20. 23 Nisan Ortaokulu
21. Gaziosmanpaşa Ortaokulu
22. Barbaros Hayrettin Paşa Ortaokulu
23. Arman Polat Ortaokulu
24. Alparslan Ortaokulu

ŞİŞLİ:

1. Maçka Pakmaya Hüsamet Ziler Ortaokulu
2. Selahattin Eyyubi Hamza Saruhan Ortaokulu
3. Yunus Emre İmam Hatip Ortaokulu
4. 19 Mayıs İmam Hatip Ortaokulu
5. Hüseyin Avni Kurşun Ortaokulu
6. Resneli Niyazibey Ortaokulu
7. Mustafa Sarıgül Ortaokulu
8. Nilufer Hatun Ortaokulu
9. Mahmut Şevket Paşa Ortaokulu
10. Atatürk Ortaokulu
11. İstanbul Ortaokulu
12. Fuat Soylu Ortaokulu
13. Talatpaşa Ortaokulu
14. Harbiye Ortaokulu
15. Kurtuluş Ortaokulu
16. Abdurrahman Köksaloğlu Ortaokulu
17. Feriköy İmam Hatip Ortaokulu

