



KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

# **KURUM KÜLTÜRÜ VE YAPISININ CAM TAVANA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ**

ZEYNEP BUSE KIZILDELİ

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ NEZAKET DEFNE KARAOSMANOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, ARALIK, 2018

ZEYNEP BUSE KIZILDELI

YÜKSEK LİSANS TEZİ 2018

# KURUM KÜLTÜRÜ VE YAPISININ CAM TAVANA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ

ZEYNEP BUSE KIZILDELİ

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ NEZAKET DEFNE KARAOSMANOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ


Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi Programı'nda  
Yüksek Lisans derecesi  
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla  
Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne  
teslim edilmiştir.

İSTANBUL, ARALIK, 2018

Ben, ZEYNEP BUSE KIZILDELI;

Hazırladığım bu Yüksek Lisans Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.

ZEYNEP BUSE KIZILDELI

 04.01.2019

TARİH VE İMZA

## KABUL VE ONAY

**ZEYNEP BUSE KIZILDELI** tarafından hazırlanan **KURUM KÜLTÜRÜ VE YAPISININ CAM TAVANA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ** başlıklı bu çalışma **04.01.2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi N. Defne Karaosmanoğlu (Danışman) Kadir Has Üniversitesi 

Doç. Dr. Burak Özçetin

İstanbul Bilgi Üniversitesi 

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Binay Kurultay

Kadir Has Üniversitesi 

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

PROF. DR. SİNEM AKGÜL AÇIKMEŞE  
ONAY TARİHİ:



## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

<b>ÇİZELGE DİZİNİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.LİTERATÜR VE CAM TAVAN</b> .....	<b>8</b>
<b>3.ARAŞTIRMA SORULARI ve YÖNTEM</b> .....	<b>15</b>
3.1 Araştırma Soruları.....	15
3.2 Yöntem.....	15
<b>4.BULGULAR</b> .....	<b>17</b>
4.1 Mülakat Kapsamında Katılımcı Görüşleri .....	17
4.1.1 Örgüt kültürü dâhilinde velilerin ve yönetimin cinsiyetçi yaklaşımı .....	18
4.1.2 Kurum kültür ve politikasında kadınların rolü .....	23
4.1.3 Kurum kültüründe evlilik ve annelik .....	25
4.1.4 İşyerinde erkekler kulübü anlayışı .....	29
4.1.5 Kurumda eğitim ve tecrübenin önemi .....	33
4.1.6 Kurum yapısının cam tavan üzerine etkisi.....	36
4.1.7 Kurumun çalışanlar üzerinde cinsiyet ve kişilik algısı .....	39
4.1.8 Kurumda kadın çalışanların karşılaştıkları diğer engeller ve mücadele yöntemleri .....	42
4.2 Anket Değerlendirmeleri .....	44
4.3. Katılımcı Görüşleri Ve Anketlerin Araştırma Soruları Kapsamında Yorumlanması.....	48
<b>5.SONUÇ</b> .....	<b>51</b>
5.1 Gelecek Çalışmalar İçin Öneri.....	56
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>57</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>60</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>64</b>

## ÇİZELGE DİZİNİ

Çizelge 1.1 Örgüt Kültüründe Cinsiyet Algısı	4
Çizelge 1.2 Kadınlarda Cam Tavan Engelleri	6
Çizelge 1.3 Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	7
Çizelge 4.1 Katılımcı Kişisel Bilgileri	17
Çizelge 4.2 Hedef Anket Maddeleri ve Katılımcı Yüzdeleri	45



## KISALTMALAR DİZİNİ

K1	Katılımcı 1
K2	Katılımcı 2
K3	Katılımcı 3
K4	Katılımcı 4
K5	Katılımcı 5
K6	Katılımcı 6
K7	Katılımcı 7
K8	Katılımcı 8
K9	Katılımcı 9
K10	Katılımcı 10



## ÖZET

KIZILDELİ, ZEYNEP BUSE. *KURUM KÜLTÜRÜ VE YAPISININ CAM TAVANA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ*, YÜKSEK LİSANS TEZİ, İstanbul, 2018.

Bu çalışmada kurum kültürü ve yapısının cam tavan sendromu ile ilişkisi araştırılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel bir eğitim kurumu araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme kadın öğretmen, müdür yardımcısı, müdür ve bölüm başkanlarından oluşmaktadır. Mülakat ve anket değerlendirmesi ile kurum kültürü ve yapısının cam tavana etkisi hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır. Araştırmada nitel değerlendirmeyi desteklemek amaçlı nicel verilerden yararlanılmıştır. Sonuçlara göre kurum yapısının cam tavan sendromuna doğrudan etkisi olmadığı gözlem ve yorumlarla değerlendirilirken, kurum kültürünün alt değişkenlerinin cam tavan sendromunu tetiklediği belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** cam tavan sendromu, kurum kültürü, kurum yapısı, cinsiyet ayrımcılığı, erkekler kulübü

## ABSTRACT

KIZILDELI, ZEYNEP BUSE. *THE EFFECT OF THE INSTITUTIONAL CULTURE AND ITS STRUCTURE ON GLASS CEILING SYNDROME: THE EXAMPLE OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION LOCATED IN THE PROVINCE OF ISTANBUL*, MASTER'S THESIS, Istanbul, 2018.

In this study, the relationship between institutional culture and glass ceiling syndrome is investigated. An educational institution affiliated to the Ministry of National Education is the case study of this research. In this research, interviews are conducted by female teachers, assistant principals, principals and heads of department. Participants' opinions regarding the effect of institutional culture and its structure on glass ceiling syndrome were asked through interviews and questionnaires. In the research, quantitative data was used to support qualitative data. This study argues that while the observations and interpretations in this study suggest that the institutional structure has no direct effect on glass ceiling syndrome, the sub-variables of the institutional culture trigger glass ceiling syndrome.

**Keywords:** glass ceiling syndrome, institutional culture, institutional structure, gender discrimination

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadının çalışma hayatındaki değişim ve gelişim ile kariyer basamaklarını çıkmasındaki değişim ve gelişimin aynı oranda olmadığı belirtilmektedir. Kadınların iş yaşamındaki varlığı büyük oranda artış gösterirken, kariyer gelişimindeki artış aynı oranda ilerleme gösterememiştir. “Çalışma saatlerinin uygunsuzluğu, kreş sisteminin olmayışı, annelik, doğum izninin yetersiz olması gibi nedenler...” (Korkmaz, 2016, s. 96) ve yapılan negatif ayrımcılık, kadının kariyerinde yükselmesine, yer bulmasına izin vermemiştir. Fakat eğitim ve yaşam kalitesinin pozitif değişimi ile kariyer engelleri azalır hale gelmiştir (İnel, Garayev ve Bakay, 2014). Kadının kariyer yaşamında karşılaştığı negatif ayrımcılıklar ve engeller ise bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

‘Cam Tavan Sendromu’ kadının iş yaşamında karşılaştığı engellerin kavramsal karşılığı olarak yorumlanabilir. ‘Cam’ kelimesi mecaz olarak kullanılmakta ve iş yaşamında karşılaşılan engellerin görünmezliğini ifade etmektedir (Hoobler, Wayne ve Lemmon, 2009). Cam tavan fiziksel bir engel olmamakla birlikte bir takım kalıplaşmış yargılar ve toplumun kadına karşı tutumunun tümü olarak ifade edilirken (Harlander, 2014), aynı zamanda bu kavramın, sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin de göstergesi olduğu belirtilmektedir (Wirth, 2001).

“Cam Tavan’ ilk kez 1986’ da Hymowitz ve Schellhardt tarafından *Wall Street Journal* dergisinde yayımlanan makalede dile getirilmiştir” (İnel, Garayev ve Bakay, 2014). Bununla birlikte; cam tavan kavramı araştırmacılar tarafından, üst yönetim ile kadınlar arasında bulunan görünmez bariyerler olarak veya yapılan ayrımcılık ile meslekte ilerlemeye engel olan kişi ya da kişilerin kadınlara yönelik davranışları olarak algılanmaktadır. Engeller, üst yönetim pozisyonlarına geçiş için yeterli eğitim ve yetenek değil, cinsiyet ve ırk gibi faktörleri oluşturmaktadır (Jackson, 2001). Türkiye’de örgüt içinde, kadın ve erkeklerin kariyer basamaklarını nasıl çıktığını gözlemleyen araştırmacılar kadınların erkeklerden daha fazla engelle karşılaştıklarını belirtmiş, başarılı olabilmek için ise farklı yöntemlere başvurmaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Candan, Oktay ve Kaya, 2017). Araştırmalara göre, kadınların

kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için cinsiyet ayrımcılığı, performans baskıları gibi önyargıları aşmak ve yenmek zorundadırlar (Sposito, 2013).

Lockwood (2004), cam tavanı cinsiyet kökenli bir engel olarak dile getirmiştir ve ilk olarak kurumsal şirketlerde kadınların üst düzey yönetime erişememeleri ile ilgili olarak kullanıldığı ifade edilmiştir (Sökmen ve Şahingöz, 2017). Araştırmacıların tezlerine ek olarak, cam tavanın artık en üst düzey pozisyonlarda değil diğer yönetsel pozisyonlarda da gözlenebildiği belirtilmiştir (Sökmen ve Şahingöz, 2017).

Kadın haklarının yasalarla korunduğu ve savunulduğu, kadın-erkek fırsat eşitliğinin dengelendiği gelişmiş ülkelerde görünmez engellerin varlığından söz edilebilir. Ayrıca refah seviyesinin üstündeki ülkelerde, cam tavan sadece kadınların karşılaştığı engeller olmamakla birlikte azınlık erkeklerin ve grupların da yaşayabileceği bir durum olarak ifade edilmektedir ve kadınların maruz kaldığı cam tavanın oluşma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Korkmaz,2016).

- 1.Evlilik, doğum gibi nedenlerle kadınların iş dinamiğine devamlı olarak katılmamaları,
- 2.Kadınların öğretmenlik, İK gibi kariyer planlamasının sınırlı olduğu pozisyonlarda görev alması,
- 3.Üstlerin işe alım ve terfi konularında ayrımcılığı,
- 4.Kadının toplumdaki rolü; annelik ve eş olma durumu ile özdeşleşme gibi.

Cam tavan kadınların sadece;

Örgütlerde hiyerarşik olarak yükselmelerini ifade etmekle kalmamakta, bununla birlikte cinsiyete dayalı ücretlendirme, eğitim ve geliştirmeden yoksun kalma, erkeklerin egemen olduğu iletişim kanallarına girememe ve mentörlükten gerektiği şekilde yararlanamama gibi birçok yanlış uygulamayı kapsamaktadır. (Sökmen, Akar ve Şahingöz 2017, s.115)

Bununla birlikte cam tavanın boyutlarından biri olarak görülen “men club (erkekler kulübü)” oluşumudur. Kadınlara karşı oluşan önyargılar sonucu, erkek yöneticilerin koyduğu engeller olarak ifade edilmektedir. Erkeklerin üst yönetimdeki nüfusunun artışı ile ortaya çıkmaktadır. Erkek yöneticilerin kendi aralarında şakalaşması, argo konuşması sonucu işyerinde gelişen bu sosyal faaliyetten kadınların negatif yönde etkilendiği belirtilmektedir (Uzunçarşılı ve Yoldaş 2007’den aktaran İnel, Garayev ve Bakay, 2014). Erkek kulüplerinin oluşmasının sebebi, erkeklerin iş dışı etkinliklerde

bulunmaları ve meslektaşları ile daha kolay yakınlık kurmalarındadır. Erkeklerin kadınları etkinliklere davet etmede isteksiz olması ve kadınlarında yöneticileriyle çeşitli etkinliklerde bulunmak istememesi men club oluşumunu etkilemektedir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008).

Bu çalışmada ise kurum yapısı ve kültürünün cam tavana etkisi, eğitim kurumunda çalışan kadın yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu evrenin bildirimleri ile değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Örgüt içerisinde, cinsiyete göre oluşan algı sonucu kadın çalışanlara göre değil erkek çalışanlara göre düzenlemeler yapılması ve bunun sonucu olarak erkeksi yönetim biçiminin benimsenmesi cam tavanın oluşmasındaki etkenlerin başında gelmektedir.

İşyerinde erkeklere ve kadınlara göre oluşan algı, kadına ve erkeğe tanımlanan belirli meslek grupları harici olduğunda ise yargılar tamamen değişmektedir. “Modern zihniyet ve sosyal koşullar ile birlikte kadınların çalışma hayatına girişi ve eğitim durumlarındaki yükselme, erken evlenmelerde ve çocuk sahibi olmada azalmaya tesir etmiştir” (Ersoy, 2009, s. 217).

Bu durum ise kadınların geleneksel olarak ifade edilen rollerindeki büyük değişime neden olmuştur ve bu değişim sırasında sunulan eğitim imkânları ve kadınların iş hayatına atılması, cinsiyet rollerini ve algıyı yeniden şekillendirmiştir. (Ersoy, 2009) Ev işleri ve mesleklerini sosyal hayat içerisinde gerçekleştirmeye çalışan kadınlar, erkek ve kadın cinsiyet rollerini birbirine yakınlaştırmıştır. Cinsiyet rollerinin yakınlaşması, toplumdaki geleneksel kadın algısını tamamen ortadan kaldırmıştır ifadesi doğru olmayacaktır. Kadınların iş yaşamındaki varlığı, geleneksel algıyı tam olarak değiştirmemiş ve “erkeklerin yöneten, kadınların yönetilen görevlerde bulunması görüşü topluma hâkim olmuştur” (İnel, Garayev ve Bakay, 2014, s.4). Bu nedenle kurumun kadınlara yönelik davranış biçimi, terfi durumu, ayrımcılık gibi benzeri durumlar cam tavan ile ilişkilendirilebilir (Doğan, 2007, s. 75). 1980’li yıllara ait araştırmalar incelendiğinde ise aynı işyerinde, pozisyon olarak ast-üst ilişkisi bulunmayan kadın ve erkek çalışanların kadına yönelik örgüt içindeki algısının benzerlik gösterdiği belirtilmiştir. Kadınlara yönelik algı aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

**Çizelge 1.1: Örgüt Kültüründe Cinsiyet Algısı**

<b>Erkek</b>	<b>Durum</b>	<b>Kadın</b>
Sorumlu bir erkek.	İşyerinde masaya aile fotoğrafı konması.	Önceliği işi değil ailesi.
İşkolik.	Düzensiz ve dağınık bir masa.	Dağınık bir kadın.
İşle ilgili konuşuyordur.	Arkadaşlarıyla sohbet ediyor.	Mutlaka kaynatıyordur.
Toplantıdadır.	Masasında değil.	Kesin alışverişe gitti.
Performansı artacak	Patronu eleştirdi.	Üzülecek.
Düzenli olacaktır.	Evlenecek.	Hamilelik durumunda işi bırakacak.
Kariyeri için bir adım olabilir.	İş seyahatine çıkar.	Eşi ne diyecek?
Önüne çıkan fırsatları değerlendiriyor.	Daha iyi bir iş buldu ve ayrılıyor.	Kadınlara güven olmaz.

Kaynak : İnel, Garayev ve Bakay, 2014, s.4

Örgüt kültürü cam tavanın oluşumundaki en önemli faktörlerden biridir ve "... Bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan normlar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir" (Doğan, 2007, s.195). Örgüt kültürünün oluşumu; "özde toplumsal kültürün oluşumuyla benzer bir süreçle ortaya çıkmaktadır olarak ifade edilebilir" (Doğan, 2007, s.195). Örgüt kültürü; karmaşık, farklılaştırılması ve yönetimi zor bir kavram olarak düşünülmektedir. Fakat kültür,

Bir örgütün faaliyet alanlarının sınırlarını belirleyen, bu faaliyetlerin içeriğini tayin eden ve şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistem ile örgütsel faaliyetleri destekleyen önemli bir olgudur. Kültür, çalışanların inanç sistemleri, tutumları ve o örgüt içerisinde kabul gören davranış normlarını içerir. (Karşlı, 2005, s.7)

Bununla birlikte, kültürün ortaya çıkmasını sağlayan kişiler ise yöneticiler ve tüm örgüt elemanlarıdır.

Örgüt kültüründe cinsiyet algısına yönelik; “farklı kültürleri birbiri ile karşılaştırmada kullanılan bir kültürel değişken olarak ele alınabilir” görüşü ifade edilmektedir.

“Örgüt kültürü, toplumsal değerlerin ve işleyişin bir yansıması olarak toplumun diğer alanlarında olduğu gibi erkek egemen bir yapı göstermektedir” ve bu nedenle bilinçli veya bilinçsiz olarak kadınların yönetim kademelerine gelebilmelerinin engellendiği belirtilmektedir (Karşlı, 2005, s.1). Karşlı (2005) ayrıca, örgüt kültürü ve yönetimin, toplumsal cinsiyetçi organizasyon yapısı teorisinin baskın erkeksi yapıda yer aldığını belirtmiştir.

Örgütlenmede iki farklı örgütlenme şekli söz edilmektedir. Mekanik örgütlenmelerde yöneticilerin otoriter, güçlü bir işlevi olması beklenirken; bir diğer yapı olan organiklik daha esnek, bilgi ve becerinin öncelikli tutulduğu yönetim şeklidir (İnel, Garayev ve Bakay, 2014).

Mekanik yapıda yöneticinin erkeksi olması tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda saldırgan, rekabetçi ve sağlam olmalıdır. Zayıf karakterli, duygularını dışarı vuran kadınsı özelliklere sahip bir yönetici olmaması gerekir. Bu sebeple üst yönetimde kadınların çalışmasına engel konularak cam tavan oluşturulmuştur. (Mc Gregor, 1960; Uzunçarşılı ve Soydaş 2007 ‘den aktaran İnel, Garayev ve Bakay 2014, s. 6)

Organik yapı ise içinde yatay yapılanmaya olanak verir. Mekanik yapılanmadan uzak olarak emir-komuta hiyerarşisi, bürokratikleşme, merkezileşme gibi unsurlar yoktur. Organik örgütler bilgiye dayalı, daha üretken olmaları sebebiyle, “Örgütün temel yetenek hizmetleri içerisinde bulunmayan etmenleri, örgüt dışından sağlama eğilimleri yaygınlaşmaktadır” (Doğan ve Altunoğlu, 2014, s. 45). Bu sayede örgütler yatay yapılanma ile daha üretken ve aktif duruma erişmektedirler. Bununla birlikte; organik yapıda, erkeksi güçten daha çok bilgi ve yeteneğe önem veriliyor olması, iş yerinde cinsiyet dağılımını dengelemektedir.

Mekanik örgüt yoğun olarak yapılaşma ve merkezileşme özelliği göstermektedir. Kurum içi ve kurum dışı iletişimin oldukça düşük olduğu, hiyerarşinin ise bir hayli yüksek olduğu mekanik örgütler, organik örgütlerden ayrılmaktadır (Damanpour, 1991). Bu tip örgütlerde hiyerarşi ve kurum iletişimin yetersizliği, çalışanların inisiyatif kullanamamasına, yenilikçi hareketlerin ortaya çıkamamasına ve kurumu sahiplenememe gibi durumlara sebep olmaktadır. Yönetici- çalışan arasındaki rollerin iş tanımı açısından çok net ve sert olduğu örgütlerde, örgüt içindeki küçük birimlerin sadece kendi işini yerine getirmesi, kurumun genel işleyişi hakkında bilgisinin

olmamasına sebebiyet verir. Kurumda sadece üst yönetim işle ilgili tüm bilgi ve içeriğe sahiptir.

Organik örgüt ise daha çok yenilikçilik ve yaratıcılıkla kendini gösterir. Yenilik ve yaratıcılık kavramları doğrudan kurum iç iletişimiyle ilgilidir. Kurumda iletişimin yatay olması, bölümler arası iş organizasyonunu sağlar, kişilere inisiyatif kullanma yetkisi verir ve kurum iç ve dış yeniliklere kolaylıkla alışır (Burns ve Stalker, 1961, Damapour, 1991). Organik örgütlerde, esnek kuralların olması, iletişim ve koordineli çalışmaya olanak verilmesi ve inisiyatifin kullanılmasına izin verilmesi, kurumun dış değişimlere karşı hızlıca uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Cunliffe, 2008). Çevre faktörlerinin aynı olduğu düşünüldüğünde, mekanik örgütler kolay şekillenip, değişimlere adapte olamazken, organik örgütler her çeşit değişime adapte olabilirler (Cunliffe, 2008). Böylece sadece örgütsel boyutta, kurumun yararına değil aynı zamanda kurum çalışanlarının da kolayca zihinsel anlamda uyum sağlaması beklenir. Bunun sebebi ise örgütü benimsemeleridir.

Türkiye’de ve dünyada, cam tavanın genellikle cinsiyet temelli engellerin sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Cam tavan, bütüncü bir bakış açısıyla sınıflandırıldığında ise üç kategoride incelenebilmektedir (Korkmaz, 2016, s.106).

### Çizelge 1.2: Kadınlarda Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörler	Çoklu Rol Üstlenme Kişisel Tercihler ve Algılar
Örgütsel Faktörler	Örgüt Kültürü Örgüt Politikaları Mentör Eksikliği İnformal İletişim Ağlarına Katılamama
Toplumsal Faktörler	Mesleki Ayrım Cinsiyetle Bağdaştırılan Önyargılar

Kaynak: Karaca, 2007, s. 53

Cam tavana etkisi olan faktörlerden biri de örgütsel güvendir.

Açık ve resmi bir engel olmadığı halde kadınlar ve diğer dezavantajlı kesimlerin kariyer ilerlemesi fırsatlarından yararlanamaması, örgütsel düzeyde bir başarı için gerekli koşullardan olan örgütsel güven duygusunu olumsuz etkileyecektir. (Candan, Oktay ve Kaya, 2017, s. 69)

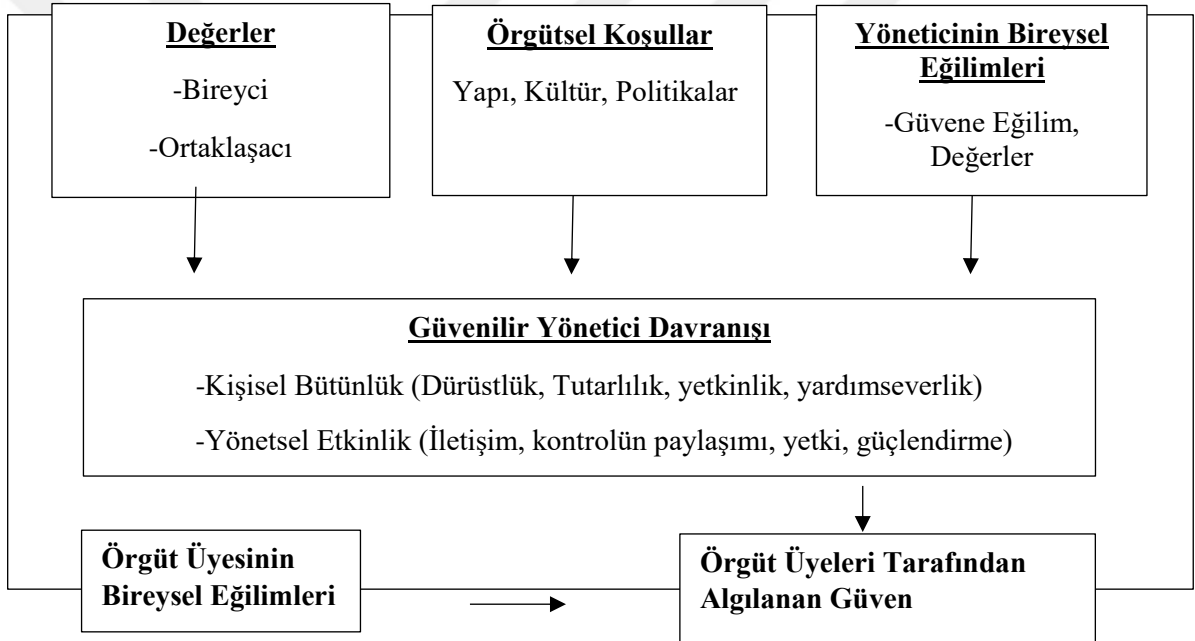
Örgütlerde, çalışanların paylaştıkları değerler ve inançlar, örgütün kendi içinde gelişmesi gereken bir güven anlayışı üzerine kurulmalıdır. Güven üzerine kurulu bir ilişki ile çalışanlar örgütlerine bağlanarak, kişisel hedef ve kariyerlerini örgütün



hedefleri ile özdeşleştirerek iş tatmini duygusunu yaşayabilir. Böylece kişilerin performanslarında yükseliş gözlemlenebilir. Bireylerin, zayıflıklarının örgüt tarafından kötüye kullanılmamasını talep ettikleri ifade edilirken, tüm çıkarlarının gözetileceği bir ortamda bulunmak isteyebilecekleri de belirtilmektedir (Candan, Oktay ve Kaya, 2017). Örgütsel güven için yönetici ve çalışan iletişimi önemlidir. Çalışanlar örgütün temsilcisi olarak yöneticiye güvenmekte ve bu duygusunu tüm örgüt üzerinde genelleştirmektedir. Bu nedenle örgütsel güvenin temelini, yöneticinin çalışana karşı davranışları belirlemektedir (Kalemci Tüzün, 2006).

Aşağıdaki tabloda örgütsel güveni etkileyen faktörler belirtilmiştir.

**Çizelge 1.3: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler**



Kaynak: Candan, Oktay ve Kaya, 2017, s.74

Araştırmada yatay yapılanmanın ya da dikey yapılanmanın kurum içindeki yeri gözlemlenirken, kadının kariyer engelleri ve cinsiyete göre oluşan algının pozitif ve negatif yönü araştırılacaktır. Özel bir eğitim kurumunda yapılacak olan çalışmada, kadın ve erkek nüfus oranının kurum kültürü ve yapısı ile yatay yönlü ilişkisi, belirlenen yöntem ile değerlendirilecektir. Kadın öğretmen ve yöneticilere uygulanacak anket ve mülakat ile araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

## BÖLÜM 2

### LİTERATÜR VE CAM TAVAN

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunların artması ile bunun üzerine yapılan çalışmalar çeşitlilik göstermiştir. Cinsiyete göre ayrımcılık, toplumsal önyargılar, örgüt kültürü, erkek egemen kurum yapısı ve yapılan uygulamalar, kadın-erkek arasındaki yönetim farklılığı, kadına özgü meslek yakıştırmaları, mentörlerin yetersizliği ve kadınların eğitimi başlıca araştırma konuları olmuştur.

Eğitim kurumları, devlet kurumları, turizm ve kamu örgütleri gibi çeşitli meslek gruplarını içinde barındıran sektörlerle yönelik çalışmalar ile toplumun kadına yönelik algısı tanımlanarak neden-sonuç ilişkisi ile farklı araştırma konuları üzerinden değerlendirilmiştir. Kurum yapısının etkileri üzerinde çalışan araştırmacılar, kurumun temelini ve kültürünü oluşturanın yine toplumun kendisi olduğunu da belirtmiştir. Cam tavanı indirgemenin ve cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmanın en önemli silahının ise eğitim olması gerektiği vurgulanmıştır.

Birçok farklı sektörde görülen cam tavan; Mızrahi ve Aracı (2010) tarafından KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırma ile bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerini üç aşamada değerlendirmiştir. Kadınların medeni, mesleki, eğitim, yaş ve cinsiyet ayrımcılığı yönünden engellere maruz kaldıklarını belirten araştırmacılar, çalışma sonunda, eğitim, yaş, mesleki donanım ve medeni durumun engel olmadığı, bunun yerine cinsiyet ayrımcılığının büyük bir engel olduğunu tezlerinde ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, "Kadın ve erkek çalışanlarına eşit fırsatlar sağlayan örgütler kadın çalışanlarını potansiyel yönetici olarak görmeli, ilerlemeleri için gerekli olanakları sağlamalıdır" (Mızrahi ve Aracı, 2010, s. 155). Bu olanakları sağlamak için kadın ve erkek çalışanlara "kariyer geliştirme danışmanlığı" sisteminin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kılıç (2015) kurum kültürü üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında mevcut kurum kültürü ve talep edilen kurum kültürü arasındaki farklılıkları analiz etmiştir. Yöntem olarak nicel bir çalışma yapmayan araştırmacı, nitel bir değerlendirme ile araştırmayı sonuçlandırmıştır. Kılıç'a (2015) göre dikey yapılanma fazladır ve bu doğrultuda kurumun liderleri, kurumsallaşma adına mevcut uygulamaları yeniden

gözden geçirmeyi talep etmişlerdir. Kurum kültürünün gelişmesi amacıyla çalışanların ve kurum liderlerinin taleplerinin insan odaklı, performans odaklı ve gelecek odaklı bir yönetim beklentisinin olduğu, araştırma sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Yapılacak olan çalışmada örgüt kültürü ve cinsiyet faktörünün etkisi gözlemlenecektir. Öztürk (2015) örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün algısı üzerine uygulamalı araştırması, yapılacak çalışma için örnek olacaktır. Çalışmada, nicel araştırma tekniklerinden anket uygulaması kullanılmıştır. “Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama” adlı çalışmada, araştırmacı Öztürk (2015) örgüt kültürünün homojen şekildeki yapısı içinde birçok farklı kültüre sahip çalışanın yine de ortak bir kültür, bilin ve davranış tarzı içinde bulunabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle örgüt içinde var olan insanların cinsiyet farklılığının bir önemini kalmadığı belirtilmiştir. Öztürk cinsiyet farkının gözlemlenmediği ve ortak bir örgüt kültürünün benimsendiğini ifade etmiştir (2015). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, Öztürk araştırmasında “örgüt içinde çalışan üyelerin erkek ya da kadın olmasının örgüt kültürü algısında bir değişikliğe neden olmadığı her iki cinsinde örgüt kültürünü aynı düzlemde ve şiddette algıladığı tespit edilmektedir” şeklinde belirtmiştir (Öztürk, 2015, s.82).

Örgüt kültürü alt değişkenlerinden olan cinsiyet faktörü Tanyeli (2008) tarafından yapılan çalışmayla değerlendirilmiştir. Tanyeli (2008) çalışmasını dört ana bölüme oluşturmuştur. Öncelikle kültür kavramına değinilmiş, kariyer kavramının her boyutu değerlendirilmiş ve örgüt içinde cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili teorik bir çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmasının son bölümünde Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan firma çalışanlarına örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik bir değerlendirme yapılmış, çalışan tutumlarını belirlemek amacıyla nitel bir yöntemle analiz edilmiştir. “Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı algılamasının kadın kariyeri üzerine etkileri: kavramsal ve uygulamalı bir araştırma” adlı çalışmada Tanyeli (2008) “işe alımlarda nitelik dışında herhangi bir kriterin olmadığı yani kadın ya da erkek çalışan ayrımı yapılmadığına işaret etmektedir” (Tanyeli, 2008, s.62). Ancak Tanyeli (2008) araştırmasında cinsiyet ayrımcılığının yanı sıra birçok farklı değişkene değinen katılımcı, kraliçe arı sendromu, kurum yapısı dâhilinde hiyerarşik yapı ve çalışanların eğitim derecesine, kurum çalışan döngüsüne ilişkin

gözlemler de yapmıştır. Kurum çalışanlarının eğitim düzeyinin bir hayli yüksek olduğu gözlemlenmiş ve hiyerarşik yapıda iş tanımlarının açık ve net olduğu belirtmiştir. Kraliçe arı sendromu ve cam tavan sendromunu değerlendiren katılımcı, kurumda kadınlara karşı algının negatif yönde olmadığını ve sadece bir kadın yöneticinin davranışları ile kraliçe arı sendromundan bahsedilebildiğini belirtmiştir. Son olarak Tanyeli (2008), eğer bir kurumda kraliçe arı sendromundan söz ediliyorsa orada cam tavan sendromunun olamayacağını belirtmiştir.

Uygun (2011) “örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerindeki etkisi” ile örgütsel cinsiyet kavramının kuruma ve kadın çalışanlara yansımalarını incelemiştir. Uygun (2011)’a göre, günümüzde kurumların cinsiyet yansımaları gözlemlendiğinde, kadınsı ve erkeksi özelliklerden oluşan karma bir yapıya doğru dönüşmektedir. Kadın çalışanların üst kademeler ilerlemesini sağlayan ya da engelleyen faktörlerden birinin örgüt kültürü olduğu belirtilmiştir. Örgüt kültürünü, “bir örgütte çalışanların paylaştıkları temel inanç, değer, varsayım ve normlardan oluşan bir sistemdir” olarak ifade etmiştir (Uygun, 2011, s.VI). Uygun (2011) örgütsel kültürün, tüm çalışanlara ortak değerler sunarak, onların kurum çatısı altında toplanmasını sağladığını ve yeni bir kimlik verdiğini belirtmiştir. Ayrıca Uygun (2011) örgüt kültürünün erkekler tarafından belirlenmesini, çalışma hayatının erkek üstünlüğüne bağlamıştır. Uygun (2011) çalışmasında örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet ve cinsiyete bağlı ayrımcılık konularını işlemiş ve Konya’daki kurumlarda araştırmasını gerçekleştirmiştir. Anket yöntemi ile bulgularına ulaşan Uygun (2011) araştırmasında,

Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki olduğunu, yönetim tarzı ile kadınların kariyer gelişimi arasında farkın olduğu ve demografik faktörlere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık (Uygun, 2011, s.122) olduğu sonucunu çıkarmıştır. (Uygun, 2011, s.122)

Güler (2005) “örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma” adlı çalışmasında örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet, cinsiyete dayalı ayrımcılık konularını işlemiş ve kültürel değerlerin cinsiyet ayrımcılığı üzerine önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Mesleki baskı ve örgütsel kültür arasındaki temel ilişki analiz edilmiştir. Güler (2005) örgütsel kültür altında cinsiyete dayalı ayrımcılığı analiz etmiş, klan örgüt kültürüne göre kadının dışsallaştırılmış ve ikinci

konuma itilmiş olabileceğini vurgulamıştır. Araştırma sonucunda klan örgüt kültürü ve cinsiyete dayalı baskı arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Sökmen ve Şahingöz “Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma” adı altında yaptıkları çalışmada “kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamalarının kurum kültürüne göre” değiştiğini ifade etmişlerdir (Sökmen ve Şahingöz, 2017, s. 115). Araştırmanın verilerine göre kurum iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki varken; kurum kültürü ve işten ayrılma süreci arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Sökmen ve Şahingöz, 2017).

Tanrıoğen, Baştürk ve Başer (2014) “ilköğretim okullarında cinsiyet ve örgütsel rollere göre örgüt kültürü algısı” üzerine çalışma yapmıştır. Çalışmada cinsiyet ve rol model kavramlarını, örgüt kültürü açısından değerlendirmiştir. Çalışma için nicel yöntem kullanan araştırmacılar, örnekleme ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve müdürlerden seçmiştir. Araştırmanın sonucu aşağıda açıklanmıştır;

... okul kültüründe örgütsel yapı unsurlarını içeren görev ve bürokratik kültürünün cinsiyete göre şekillenmediği fakat destek ve başarı kültüründe erkek öğretmenlerin algı puanlarının bu boyutlarda daha yüksek bir puana sahip olmaları başarıların tanınması, gelişme fırsatları ve kariyer yönelimi açısından kadınların aleyhinde bir cinsiyet ayrımcılığını düşündürmektedir. (Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014, s. 178)

Kadının çok yönlü olduğunu ve bununla birlikte işyerinde çeşitli görünmez engellere maruz kaldığını savunan Orhan ve Altay (2018), cam tavanın örgütsel bağlılığı azalttığını iddia etmiş ve “Cam tavan algıları örgütsel bağlılığı etkiler mi? Öğretmenler üzerine bir araştırma” adlı araştırma yapmışlardır. Çalışmanın önemi kamu ve özel sektörün karşılaştırmalı sonucunu vermiş olmasıdır. Nicel değerlendirmeler ile sonuca ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, cam tavan, öğretmenlerin, örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Öğretmenlerin performansının artması için okul yönetiminin duyarlı olması gerektiği belirtilmiştir. “Araştırma sonuçları, öğretmenlerin uyguladıkları cam tavan uygulamaları sonucunda işyerlerine azalan oranda bağlılık gösterdiklerine işaret etmektedir” (Orhan ve Altay, 2018, s.1). Araştırmacılar kadınların hem annelik görevlerinin hem de öğretmenlik görevlerinin olduğunu ifade ederek, gelecek nesilleri yetiştirdikleri gerekçesi ile cam tavanın sadece kurumda çalışan öğretmenleri değil aynı zamanda toplumsal etki boyutunun

da düşünülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kamu ve özel kurumda çalışan öğretmenlerin cam tavan algısının farklı olduğunu belirten araştırmacılar, kamu sektöründe çalışan kadın öğretmenlerin işten atılma riskinin daha az olması ve yasal güvencelerinin daha korunaklı olması sebebiyle özel sektör çalışanlarından cam tavan anlamında daha az kaygı yaşamakta oldukları ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle, özel sektörde çalışan kadın öğretmenlerin işyerinde tanındık ile yükselme durumlarının kamu sektöründe ki gibi olmaması ve yöneticilik pozisyonuna erişememeleri hatta işten atılma kaygılarının daha yüksek olması, cam tavan algısını arttırmaktadır (Orhan ve Altay, 2018).

Cam tavanı, örgüt yapısı ile ilişkilendiren bir diğer çalışma ise kurumları, mekaniklik-organiklik açısından inceleyerek değerlendirmiştir. “Kurum yapısının cam tavana etkisi” konusunu ege bölgesi kurumlarında, yapılan anketlerle inceleyen ve sonuçlandıran araştırmacılar, kurum örgütlenmesi ile cam tavan arasında ilişki bulamamıştır (İnel, Garayev ve Bakay, 2014). Kadın çalışanların daha çok orta yönetim birimlerinde çalıştığını ve üst yönetime sınırlı şekilde ulaşabildiklerini belirten araştırmacılar, bu durumun cam tavanla bir ilgisi olup olmadığını kurum yapısı üzerinden değerlendirmiştir. Örgütlerde mekanik-organik yapılanmayı ana değişken olarak ele alan araştırmacılar, farklı şehirlerde yaptıkları anketlerle sonuca ulaşmışlardır. Farklı kurum yapılanmasının, araştırmanın sonucunu etkileyeceğini ifade eden araştırmacılar, kamu, özel ve sosyal toplum kurumlarına anket uygulanmıştır.

Yıldız (2014) kadının karşılaştığı engellerin dışında Türkiye'nin cam tavana ilişkin farkındalığını ve kadın çalışan nüfusunun kamudaki etkinliğini araştırmıştır. Bankalar, üniversiteler, meclis, HSYK, anayasa mahkemesi, belediyeler, valilikler ve YÖK'de çalışan kadın yöneticilerin oranını ortaya çıkararak kariyer engelini kaldıracak önerilerde bulunmuştur.

Zaman ve değişen toplum ile birlikte, kadının rolü de değişmiştir. Yeni görevler üstlenen kadın çalışma hayatına girmiştir. İş hayatına atılan kadının mesleki tercihleri yine toplum tarafından belirlenmiş ve sınırlandırılmıştır. Kadınların mesleki seçimlerinin sınırlandırılması, mesleğinde ilerlemesine engel olmuştur (Özçelik, 2017, s.47). Günümüzde kadınların iş hayatında daha çok yer almasına rağmen

cinsiyet ayrımcılığına ve kariyer engellerine maruz kaldığını ifade eden Özçelik (2017) Türkiye’de kadınların iş hayatındaki konumunu, ekonomik ve politik oranını ve maruz kaldıkları cam tavan sendromunun sınırını ölçmek amacıyla çalışma yapmıştır. Nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi yöntemiyle sonuçları değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucu olarak;

Kadının çalışma hayatında temsil oranının düşük olduğu ve nüfusun ‘diğer yarısı’ ölçüsünde etkin olmadığı, mesleki ve teknik işlerde, karar mekanizmalarında ve parlamentoda kadın oranının ise son derece düşük olduğu, kadın çalışma sayısının çok olduğu bankacılık, öğretmenlik gibi mesleklerde bile üst düzey yönetimlerde kadın çalışanlara yer verilmediği, cam tavan engeli ile karşılaştıkları tespit edilmiştir. (Özçelik, 2017, s. 49)

Cam tavanın aşılmasının çözümlerinden biri olarak görülen eğitim; sektörün kendi içinde de yaşanmaktadır. Aksu, Çek ve Şenol’un (2013)’te “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri” başlıklı bir araştırma yapmışlardır. Okul müdürleri, kadınların yönetici olarak yükselememelerinin sebebinin toplumsal önyargılar olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmada müdürler, örgüt kültürünün yükselmelerde engel oluşturduğunu, cinsiyete dayalı ayrımcılığın var olduğunu ve en önemlisi kadın yöneticilerin, üst yönetim tarafından çeşitli engellemelere maruz kaldığını ifade etmişlerdir. Kadınların görüşlerinin aksine erkek müdürler bu görüşe katılmamışlardır. Bununla birlikte; erkek yöneticiler, kadın ve erkeklerin yönetim kademelerinde ilerlemelerinde fırsat eşitliğinin olduğunu, üst yönetimde engellemelerin olmadığını ve cam tavanı aşmak için yüksek performans gerekmediğini düşünmüşlerdir. Kadın ve erkek yöneticilerin ortak ifade ettikleri düşünceler ise cam tavan sendromunu aşmak için eğitim durumunun ve sosyal ilişkilerin etkili olması gerektiğidir. Cam tavanı engellemek adına araştırmacılar, okullarda karşılaşılan engeller ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı’nın programlarını yeniden düzenlemesi ve profesyonel danışmanlıkların yaygınlaştırılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Cam tavana neden olan engeller araştırmalarda farklı boyutlarda ele alınmıştır. Erkeksi yönetim sistemi, kadın yöneticilerin koyduğu engeller (kraliçe arı sendromu) ve kişinin kendine yönelik olarak koyduğu engeller gibi (kendini mesleki donanım açısından yetersiz görmesi gibi) sınıflandırılabilir. Tüm bunlarla birlikte önyargılar, rol çatışmaları, rehberlik, iletişim ağları ve ayrımcılık gibi engellerin de cam tavana

neden olduğu bilinmektedir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Bu faktörlerin tabanını oluşturabilecek engeller ise “örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt uygulamaları olarak ifade edilebilir” (Dimosvki, Skerlajav ve Man, 2010).

Özyer ve Azizođlu (2014) iş yaşamında, cam tavan sendromu ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelemiştir. Yöntem olarak nicel çalışma yapan araştırmacılar, ankette; demografik özelliği, cam tavanı ve örgütsel adaleti içinde bulunduran sorular yöneltilmiştir. Cam tavan ve örgütsel adalet arasında ilişkinin pozitif yönde olduğunu belirten araştırmacılar; kadınların işine fazla emek verdiğini ama karşılığında bir üst makama yükselmediklerini ifade etmişlerdir (Özyer ve Azizođlu, 2014, s.103).

Türkiye’de yapılan ilk araştırmalardan olan “Cam uçurum: kadın cam tavanı ne zaman aşar?” konulu araştırmada, cam uçurum konusundan söz edilmektedir (Yıldız, Alhas, Saka ve Yıldız, 2015). Kadınların cam tavanı aştıkları dönemde kendilerini kurumun olumsuz koşullarında üst düzey yönetimde bulmalarını ifade etmektedir. Cam uçurum, kurumun kriz anında, kadın yöneticilerin başarısız olmaları için erkekler tarafından verilen riskli bir pozisyonudur (Yıldız, Alhas, Saka ve Yıldız, 2015, s.1119). “Cam uçuruma neden olan faktörler; kişilik, cinsiyet, örgütsel performans, örgütsel faktörler, grup dinamikleri ve çelişik duygulu cinsiyetçiliktir” (Yıldız, Alhas, Saka ve Yıldız, 2015, s.1119). Cam uçurum kavramı, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin başarısız olmalarını istedikleri ve kadın çalışanlar yöneticilik yapamaz algısını oluşturabilmek adına geliştirdikleri bir olgu olduğu belirtilmektedir. Kadınların stres ile başa çıkmalarının erkeklerden daha az olduğu ve bu nedenle motive olmada güçlük çektiği düşünülmesi, erkekler tarafından aslında bir cam uçuruma atılması anlamına gelmektedir (Yıldız, Alhas, Saka ve Yıldız, 2015, s. 1119). Cam uçurumun kavramsal boyutunu araştıran bu çalışma, cam uçurum özetlemeyi amaçlamıştır.

Kurum kültürünün cam tavan sendromu üzerine etkisinin son derece belirli olabileceği gözlemlenmiştir. Kurum kültürünün cam tavana etkisi; cinsiyet farklılığı ve mekanik/organik yapılanma faktörleri üzerinden kadın öğretmen ve yöneticilerle yapılan anketlerin ve mülakatların değerlendirilmesiyle belirlenecektir.



## BÖLÜM 3

### ARAŞTIRMA SORULARI VE YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMA SORULARI

1. Örgüt kültürü dâhilinde düzenlenen politikalar kadın çalışanlar dikkate alınarak mı oluşturuluyor?
2. Kadın öğretmen ve yöneticiler, erkekler ile karşılaştırıldığında eşit fırsatlar yakalayabiliyor mu? Örgüt kültürü cinsiyet eşitliğini sağlıyor mu? Erkek egemen kurum kültürü mü benimsenmektedir?
3. Mekanik ve organik yapılanmanın cam tavan üzerine etkisi var mıdır?
4. Eğitim, tecrübe ve mesleki yetenek yönetim pozisyonuna yükselmek için yeterli oluyor mu? Cinsiyet faktörü önemli midir?
5. İşyerinde erkekler kulübü anlayışı kadın çalışanların yönetimden uzaklaşmasına neden olur mu?
6. Kurumda, kadın öğretmen ve yöneticilerin, cam tavan sendromuna karşı uyguladıkları bir strateji var mıdır?

#### 3.2 YÖNTEM

Merkezi İstanbul'da bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde eğitim veren ve Türkiye'nin birçok bölgesinde kampüsü bulunan özel bir kolej, araştırma evrenini oluşturmuştur. Öğretmenlere ve ara yönetim birimlerinde görev alan kadınlara kurum kültürünün cam tavana etkisinin, belirtilen faktörlerden olup olmadığı durumu 25 maddelik anket ile değerlendirilmiştir. Anket soruları hazırlanmasında ve tema oluşturulmasında Aksu, Çek ve Şenol (2013)' un "Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavani Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri" ve İnel, Garayev ve Bakay (2014)'ın "Kurum Yapısını Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları" adlı çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket değerlendirmesinin ardından, belirlenen öğretmen ve yöneticiler ile mülakat yapılmıştır. Mülakatların, araştırmaya farklı bakış açıları kazandırması amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma sadece nicelik değil niteliksel verilerle de desteklenmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan mülakatlarda, katılımcılardan öncelikle randevu

alınıp, mülakat için uygun bir toplantı odası planlaması yapılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerinin gizliliği konusunda gerekli önlemler alınmış, katılımcıların bilgisi dâhilinde olmadan görüşmeler kaydedilmemiş ve araştırmanın dışında başka bir amaçla kullanılmamıştır.

Anket maddeleri, araştırmacı tarafından detaylı bir literatür araştırması sonucu hazırlanmış ve üçlü likert sistemine göre düzenlenmiştir. Değerlendirme 03.11.2018-10.11.2018 tarihleri arasında uygulama yapılmıştır.

Örneklem biriminin kurumsallaşmış bir eğitim işletmesi altında olması göz önünde bulundurulmuştur. Anket ve mülakat sorularının hazırlanması sırasında araştırmaya dahil olacak katılımcıların, kurumun farklı pozisyonlarında görev alıyor olmasına özen gösterilmiştir.

Mülakat soruları ile kurum kültürü ve yapısının cam tavana etkisi gözlemlenerek, çalışanların duygu ve düşünceleri yorumlanmaya çalışılmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR

Türkiye'nin en büyük eğitim kurumlarından birinde yapılan mülakat ve anketler, ana bölüm başkanları, müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin katılımı ile gerçekleşmiştir. Kurum imajı ve itibarının göz önünde bulundurulması sebebiyle herhangi bir kurum adı kullanılmamıştır. Mülakata toplamda on kişi katılırken, anket 30 kişinin katılımı ile sonlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının değerlendirileceği bu bölümde şahısların isimleri saklı tutulmuştur. Kurumun özel toplantı odalarında gerçekleşen mülakatlarda, ses kaydı cihazı katılımcıların bilgisi dâhilinde kullanılmıştır.

Bu çalışma kurumun genel müdürlük kampüsünde yapılmıştır. Üst yönetimle ilişkileri daha yakın olan öğretmen, bölüm başkanı ve yöneticiler ile bu çalışmanın yapılması, kurum kültürü ve yapısının net bir şekilde ortaya konmasına yardımcı olmuştur.

#### 4.1 MÜLAKAT KAPSAMINDA KATILIMCI GÖRÜŞLERİ

Mülakatlar on katılımcı ile gerçekleşmiştir. Katılımcıların ifadeleri sekiz ana tema başlığı altında yorumlanmıştır. Katılımcıların adları araştırmada gizli tutulması sebebiyle, her bir katılımcı; Katılımcı 1 (**K1**), Katılımcı (**K2**), Katılımcı (**K3**), Katılımcı (**K4**), Katılımcı (**K5**), Katılımcı (**K6**), Katılımcı (**K7**), Katılımcı (**K8**), Katılımcı (**K9**) ve Katılımcı (**K10**) şeklinde isimlendirilmiştir.

**Çizelge 4.1: Katılımcı Kişisel Bilgileri**

Katılımcılar	Kişisel Bilgiler					
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Derecesi	Pozisyon	Hizmet Süresi	Medeni Durum
Katılımcı 1 ( <b>K1</b> )	Kadın	28	Lisans	Bölüm Başkanı	5	Evli
Katılımcı 2 ( <b>K2</b> )	Kadın	26	Lisans	Öğretmen	2	Evli
Katılımcı 3 ( <b>K3</b> )	Kadın	38	Lisans	Müdür	15	Evli
Katılımcı 4 ( <b>K4</b> )	Kadın	32	Lisans	Bölüm Başkanı	7	Evli
Katılımcı 5 ( <b>K5</b> )	Kadın	32	Lisans	Bölüm Başkanı	6	Bekar
Katılımcı 6 ( <b>K6</b> )	Kadın	42	Lisans	Bölüm Başkanı	8	Evli
Katılımcı 7 ( <b>K7</b> )	Kadın	26	Lisans	Bölüm Başkanı	4	Bekar
Katılımcı 8 ( <b>K8</b> )	Kadın	47	Lisans	Müdür Yardımcısı	6	Bekar
Katılımcı 9 ( <b>K9</b> )	Kadın	40	Lisans	Bölüm Başkanı	13	Evli
Katılımcı 10 ( <b>K10</b> )	Kadın	26	Lisans	Bölüm Başkanı	4	Bekar

Katılımcıların ifadelerinin daha anlaşılır ve somut olmasını sağlamak amacıyla Çizelge 4.1.'de katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilmiştir.

#### **4.1.1 Örgüt Kültürü Dâhilinde Velilerin ve Yönetimin Cinsiyetçi Yaklaşımı**

Katılımcı (K1) bölüm başkanı olarak kurumda altı senedir çalışmaktadır. Öğretmenlikten bölüm başkanlığı pozisyonuna iki yıl önce yükselen kadın yönetici lisans mezunudur. Mülakat, kurumda kadın yöneticilere karşı bir ön yargının olup olmadığı; velilerin kadın yöneticilere karşı davranış ve etkileşiminin boyutu sorusuyla başlamıştır. Bölüm başkanı (K1) velilerin karşılarında erkek yönetici/öğretmen gördüklerinde çok daha rahat ettiklerini, saygı gösterdiklerini ifade etmiştir. Bunun biraz duruşla da ilgili olabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte, yönetimin erkek egemen bir yapısının olduğunu ifade eden K1, kurumun geneli itibarı ile bir erkek hegemonyasına sahip olduğunu, gergin ve çaresiz bir ifadeyle belirtmiştir. Her ne kadar kurumun kadınları iş anlamında desteklediğine inanmasa da, kurumun kendi ifadelerine dayanarak kadınların kurumda desteklendiğini sözlerine eklemiştir. Kendi yönetim kademelerinde otuz kadın ve bir erkek yönetici (kurum genel müdürü) ile kurul toplantısına giren bölüm başkanı (K1), kadın yöneticilerin anaokulu yönetim kademesinde büyük bir üstünlükle var olduğunu, görüşlerinin alındığını fakat 'sadece görüşlerinin alındığını belirterek' son kararı yine erkek genel müdürün verdiğini belirtmiştir. Genel kurul toplantılarında kendi varoluş amacını sorgulayan katılımcı, fikirlerine saygı duyulmadığını ve bu nedenle orada bulunmasının aslında bir anlamı olmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin neden kadın ağırlıklı tercih edildiği sorulduğunda ise çalıştığı kademenin okul öncesi olduğunu, bu sebeple de veli memnuniyeti/talebi doğrultusunda yönetici, bölüm başkanı, öğretmenlik gibi pozisyonlarda kadın çalışanların istihdam edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcı (K2) kurumun cinsiyetçi yaklaşımının olduğunu ifade etmiştir. İki yıldır öğretmen olarak çalışmakta olan K2, kadın yöneticilere karşı, yönetimin ve veli kitlesinin büyük bir önyargısı olduğunu belirtmiştir. Yönetici boyutunda değerlendirildiğinde kadınların daha duygusal ve deneyimsiz olarak algılandıklarını ifade etmiştir. Erkeklerin daha anlık kararlar aldığını, kadınların daha sistemli, planlı düşündüğünü ve bu nedenle erkeklerden daha çok zaman kaybettiklerini belirten araştırmacı, bu durumun yönetim tarafından desteklenmediğini ve bu nedenle

kadınların yönetim pozisyonuna getirilmesinde yönetimin çekimser davrandığını ifade etmiştir. Velilerin hem yönetim hem de öğretmen görüşmelerinde kadın uzmanla görüşmek istediklerini ifade eden K2, kendi kadın yöneticilerinin de ‘bir erkek kadar’ sağlam ve başarılı olduklarını belirtmiştir. Çalışma saatleri içinde çok fazla tedirginlik yaşadığı hissedilebilen K2, görüşme yapılırken sesinin yan odada oturan yöneticisi tarafından duyulmamasına özen göstermiştir. K2 ayrıca, üst ve alt yönetimin erkek egemen bir yapıda olduğunu düşünmektedir. Kendi bağlı bulunduğu kademe yöneticilerinin kadın olduğunu ama bunun yönetimin isteği ve seçiminden dolayı değil de seçme şanslarının olmaması sebebiyle olduğunu belirtmiştir.

Lise müdürü olarak on beş senedir kurumda görev yapmakta olan katılımcı (K3), kadın yöneticilere karşı kurumsal bir ön yargının varlığı üzerine açıklamalarına başlamıştır. Kurum yöneticisi (K3) böyle bir hissiyatın oluşmadığını ifade etmiştir. Kadın yönetici olmanın veli beklenti-memnuniyeti açısından değerlendirilmesi konusunda ise K3, bunun artıları ve eksileri olduğunu belirtmiştir. Erkeğin toplumda otoriteyi temsil etmesinden dolayı, bazı zamanlar velinin, kadın yöneticiye karşı üslubunun farklılaştığını, erkek yöneticiye daha çok saygı gösterdiklerini konuşmasına eklemiştir. Bu durumun bir bakıma eğitim ve kültür ile ilgili olduğunu da belirten K3, kurumun erkek nüfusunun baskınlığını doğrulamış, bu durumun kurum tarafından belirlenen bir strateji olmadığını ifade etmiştir. Yönetimin ‘kadın yönetici çalıştırmayalım’ düşüncesinde olmadığını da vurgulamıştır. Bununla birlikte; üst yönetimin erkek egemenliğinin çoğunluğunu vurgulayan katılımcı, eğitim alanı dışındaki üst yönetim pozisyonlarında sadece iki kadının görev aldığını belirtmiştir. Konuşmaları ve ifadeleri doğrultusunda yönetime yakın olması sebebiyle katılımcı 3 ün duygu ve düşüncelerini tam olarak açıklayamadığı gözlemlenmiştir. Mülakattan daha çok bir anket yapıyormuş hissi veren katılımcı, görüşmede profesyonel bir dil kullanmıştır.

Kurumda genel müdürlüğe bağlı olarak çalışan bölüm başkanı katılımcı (K4) lisans mezunudur ve yedi yıllık kurum deneyimi vardır. Kurum içinde kadın yöneticilere karşı herhangi bir önyargı olup olmadığı konusunda K4, anaokulu kademesinde çalışması sebebiyle kadın çalışan çoğunluğunun fazla olduğunu belirtmiş ve önyargı yaşamadığını ifade etmiştir. Bununla birlikte küçük yaş grubu veli kitlesinin tercihinin de kadın öğretmen ya da yönetici olması sebebiyle bugüne kadar velilerden gelen

herhangi bir negatif davranış tecrübe etmemiştir. Kurumun veli talepleri doğrultusunda politika uygulaması sebebiyle, anaokulu dışındaki tüm kademelerde erkek egemen bir yapısı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca K4, kurum politikası oluştururken uzman kişilerden destek alan yönetim topluluğunun cinsiyetçi bir yaklaşım sergilemediğini ifade etmiştir. Fakat üst yönetim pozisyonlarında erkek çoğunluğun var olduğunu da vurgulamıştır. Görüşmede oldukça rahat ve açıklayıcı bir dil kullanan K4, mülakat sonrasında kurum kültürünün yeniden şekillenmesi gerektiğini, kadın-erkek eşitliğinin bir eğitim kurumuyla kıyaslandığında arka planda kaldığını, bu durumun kendisini ve iş arkadaşlarını yıprattığını belirtmiştir.

Katılımcı 5 ise altı senelik kurum geçmişine sahiptir. Katılımcı 5 ilk olarak öğretmen-yönetici-veli iletişim üçgeninde herhangi bir kadın-erkek ayrımının söz konusu olmadığını belirtmiştir. Yönetimsel ve idare açısından bu durumun olabildiğini ancak kurumun eğitim ile ilgili bölümlerinde böyle bir durumun söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Kurum kültürünü verdiği ifadelerle çok iyi tanıdığını gösteren K5, üst yönetim ve alt yönetimde erkek nüfusunun daha baskın olduğunu belirtmiştir. Kadınların doğum ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarının da olduğunu belirtmiş ve bundan dolayı üst yönetim, okul idaresi bölümlerinde tercih edilmediği görüşünü bildirmiştir. K5, erkeklerin kadınlara oranla işe ara vermeden devam etme olasılıklarının daha yüksek olması sebebiyle yönetimin erkek egemen yapısının ön plana çıktığını üzülenek ifade etmiştir. Mülakat sırasında samimi konuşmalar yapan K5, kurumun bu anlayışının hiçbir zaman değişmeyeceği yönünde karamsar bir yaklaşımı olmuştur.

Kırk iki yaşında olan katılımcı 6 (K6), aynı kurumda idari kadroda görev yapmış ve sonrasında pozisyon değiştirerek ana bölüm başkanı olarak çalışmaya devam etmiştir. Kurumu çok iyi tanıması kadın yöneticilere karşı geçmişte kurumsal bir önyargının var olduğunu ifade etmiş fakat daha sonra ki yıllarda bu algının değiştiğini belirtmiştir. Ancak bu değişimin köklü bir değişim olmadığını erkek yöneticilerin halen daha çok tercih edildiğini söylemiştir. Erkeklerin daha çözüm odaklı olduğunun düşünülmesi; dış görünüş olarak sağlam durması ve kuvvetli görünmesi gibi nedenler, seçilmelerinin temel sebepleri olarak belirtmiştir. Kadınların sorun çözme yeteneğinin erkeklerden daha iyi olduğunu düşünen K6, erkek yöneticilerin seçiminde ve veli tercihinin erkek yönetici olmasında, toplumun ataerkil bir sistemden gelmesi

olduğunu belirtmiştir. Ataerkil sistemin yavaş yavaş toplumdaki ayrıştığını belirten katılımcı bu durumu kadınların iş hayatındaki etkinliğinin artmasına bağlamıştır. Kurumun erkek egemen yapıyı benimsediğini belirten katılımcı 6, sadece kendi kurumu için değil tüm eğitim kurumlarının bu anlayışa sahip olduğunu ifade etmiştir. Daha önce kurumun eğitim ve idari kadrosunda bulunan katılımcı, düşüncelerini net ve anlaşılır bir dille ifade etmiştir. Ayrıca, katılımcının üzerinde herhangi bir endişeli ve gergin tavır gözlemlenmese de kurumun gözle görülemeyen engelinden oldukça rahatsız olmaktadır.

Dört senedir kurumda çalışmakta olan katılımcı 7, öğretmenlik tecrübesinden sonra pozisyon değişikliği ile görevine bölüm başkanı olarak devam etmiştir. Kurum geçmişi açısından başarılı bir geçmişe sahip olan K7, kadınların kurumun eğitim ayağında çalışmasının ve yükselmesinin mümkün olduğunu ancak idare/yönetim bölümünde durumun bu şekilde olmadığını kabullenmişlik ifadesiyle belirtmiştir. Daha üst pozisyonlarda erkeklerin tercih edildiğini ifade eden kişi, velilerin, yaş ve kadın olmakla ilgili önyargılarının oluştuğunu ama öğretmeni tanıdıktan sonra bu önyargının kırıldığını konuşmasına eklemiştir. Bir başka ifadeyle K7, velilerin ve yönetimin, kadın çalışanlar ile eğitim ve yönetim hakkında iletişime geçmesi sonucu öğretmen ve yönetici kadınların görevlerini yapıyor olduğunu fark etmeleri ile velilerin yada yönetimin önyargılarını kırdıklarını belirtmiştir. Yönetimin erkek egemen kurum yapısının çoğunluk olduğunu belirtirken, durumdan ne kadar rahatsız olduğunu davranışlarıyla sergilemiştir.

Kurumun kadın çalışanlara karşı algısı hakkında görüşlerini bildiren katılımcı 8, öncelikle velilerin kadın öğretmen ve yöneticilere olan davranışını değerlendirmiştir. Profesyonelliği bir kenara bırakan K8'in samimi, istekli tavrı araştırmacının dikkatini çekmiştir. Bununla birlikte, velilerin kadın çalışanlara karşı önyargılı değil, içgüdüsel yaklaştığını dile getirmiştir. Başka bir ifadeyle aslında ortada bir önyargının olmadığını çünkü bu düşüncenin bir içgüdü haline geldiğini, normalleştiğini belirtmiştir. Her ne kadar kadın toparlayıcı gözüküyor olsa da iş hayatında, velilerin sorun çözmede bir erkek figür görmek isteyebileceğini ifade etmiştir. Kurum kültürü açısından değerlendirildiğinde ise kadınlara karşı herhangi bir önyargının olmadığını ama içgüdüsel olarak erkeklere oranla daha farklı, çekimser yaklaştıklarını dile getirmiştir. K8'in söyledikleri, kurumda var olan önyargının normalleştiğini ortaya

çıkarmaktadır. Bu ifadenin sonucu olarak cam tavan etkileri ile mücadele etmenin zor olacağı yargısı belirtilebilir.

On üç yıllık kurum deneyimi olan katılımcı 9'un, kurum içinde birçok farklı pozisyonda görev alması ile özgüveni artmıştır. Kadın hegemonyasının yüksek olduğu bir kurumda, kendi hemcinslerinden pozisyonu gereği bir adım daha ön planda olmasına rağmen, üst yönetim yapısının erkek olması sebebiyle kadınlara algının farklı olduğunu belirtmiştir. Ataerkil toplumun küçük bir alt yapısı olarak görülen kurumda, cam tavanın varlığını doğrulayan K9, cinsiyet örneği ile yönetimin erkek egemen üstünlüğünü vurgulayarak, yükselmenin ne kadar zor olduğunu ifade etmiştir. Kurum kültürüne bağlı olarak şu anki koltuğundan daha üst bir pozisyona geçmeyi düşünemediğini böyle bir olasılığın çok zor olduğunu belirterek, belki de kuruma sunduğu on yılı aşkın hizmetin bu sebeple devamını getiremeyeceğini çaresizlik ve üzüntüyle ifade etmiştir.

Katılımcı 10, kurumda üst denetçi olarak görevine devam etmektedir. Kurumda kadın yöneticilerin sert, sağlam duruşlu görünen, davranışları ile daha erkeksi tutum sergileyen kişilerden seçilmekte olduğu belirtilmiştir. Veli kültürü ve kurum kültürü düşünüldüğünde, seçilen kadın yöneticilerin bu şekilde işleyişe hâkim olabilecekleri, sorun çözebilecekleri düşüncesinin yer aldığı da belirtilmiştir. Kadınlara önyargının keskin olmadığını ancak zaman zaman bu durumun değişik durumlar karşısında yaşanabildiğini ifade etmiştir. Bir başka deyişle kurumun kadınlara karşı önyargılı tutumunun baskıcı bir davranışa dönüşmediğini ama tabi ki bunun kadın algısını pozitif yönde şekillendirmediğini de kesin bir ifadeyle belirtmiştir.

Kurum kültüründe veli ve yönetimin kadın öğretmen ve yöneticilere karşı önyargısının olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre, toplumun ataerkil zihniyetinin kurum kültürüne yansması kadın algısını değiştirmektedir. Kadınların, veliler ve yöneticiler tarafından yöneten değil yönetilen olarak algılanması katılımcılara kariyerlerinde engel oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, kurum ve velilerin kadın katılımcılara karşı baskıcı, ayrımcı davranışının aşırı şekilde olmaması veli-kadın yönetici- kadın öğretmen ve erkek egemen üst yönetim ilişkisini esnettiği ifade edilebilir.



#### 4.1.2 Kurum Kültür ve Politikasında Kadınların Rolü

Bu bölümde kadınların gözlemleri ile kurum kültüründe kadının karar alma, uygulama yetkisi hakkında görüşler belirtilmiştir. On farklı katılımcının görüşleri alınmıştır.

Erkek yöneticilerin kurum politikası oluştururken kadınların görüşlerini aldığını fakat bunu bir strateji olduğunu düşündüğünü ve kadınların sadece görüşüne yer verildiğini ifade eden K1, örnek olarak kadınların üst yönetim kademesinde on bir kişi içinde sadece iki kişi olmasıyla belirtmiştir. Eğitim kurumu olması sebebiyle kadınların çoğunluk olması ve bu sebeple çeşitli kademelerde yöneticilik, idarecilik pozisyonlarında bulunması durumunu genellemenin doğru olmadığını ve kadınların yönetimde söz sahibidir sonucunun ortaya çıkmaması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin kurum politikası oluştururken, kadın yöneticilerin görüşlerini almadığını söyleyen K1, yönergelerin net bir şekilde yönetim tarafından açıklandığını ifade etmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda, kurumun herhangi bir kademesinde ya da üst yönetimde kadın çoğunluğun kendisini temsil ettiğini düşünmemektedir. Katılımcı işyerindeki varlığını sadece emirleri yerine getiren bir askere benzetmekte ve kariyer planlamasında bu kurumda gelecek göremediğini ifade etmektedir. Mülakat sırasında bazı bölümlerin kayda girmesini istemeyen katılımcı, tedirgin bir üslupla uyarıda bulunmuştur.

Katılımcı 2, erkek yöneticilerin kurum ile ilgili herhangi bir karar alırken, kadın yöneticilerin de fikrine başvurulduğunu doğrulamıştır. Toplantılara dâhil etmenin ve söz hakkı vermenin kadın-erkek farkıyla bir ilgisi olmadığını, bunun bir hak olduğunu belirtmiştir. Ancak önemli olanın bu görüşlerin uygulanıp uygulanmadığı ya da görüşlerin kararlara dâhil edilip edilmediği yönündeki davranışlar olduğunu konuşmasına eklemiştir. Bu noktada alınan kararların ortak olduğunu düşünmüş ve kurumun bu konuda ayrımcılık yaptığını ifade etmiştir. Ancak, kurum politikası oluşturmanın sadece cinsiyet kökenli olmadığını dile getiren K2, maddi kaygıların devreye girdiğini belirtmiş ve kadınların sözünü dinlemiyorlar gibi bir yargıya ulaşamayacağını ifade etmiştir. Çünkü kurumun bunu profesyonellik adı altında hissettirmeden yaptığını belirtmiştir.

Katılımcı 3, toplantılarda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere görüşlerini kabul ettirmeleri için biraz daha baskın ve ısrarcı bir karaktere sahip olmaları gerektiğini

belirtmiştir. Bu nedenle herhangi bir karar aşamasında iken, kadınların söz sahibi olmasının zorlayıcı olduğu ifade edilmiştir. Üst yönetim kademesine doğrudan bağlı olarak çalışan K3, kadın çoğunluğun yönetim pozisyonlarında yer almadığını da vurgulamıştır. K3'ün kurumda çalışma süresinin fazla olması ve yöneticilerle doğrudan bağlantılı olması nedeniyle konuşması sırasında dikkatli olması gerektiğini farkında olarak otokontrol sağlamaya çalışmıştır. Cesaret ve tedirginliğin karışımı gibi bir duygu içinde mülakatı gerçekleştirmiştir.

Katılımcı 4, idari anlamda kadınların görüşünün alınmadığını belirtmiş ve alınsa bile uygulanmadığını, daha çok eğitim alanında kendilerine danışıldığını ve alınan görüşlerin tam olarak uygulanmadığını ifade etmiştir. Başka şubelere gözlem yapmaya gittiğini belirterek K4, bu anlayışın kurumun her kampüsünde geçerli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda idari kadro gibi, üst yönetiminde kadın çoğunluğun kendisini temsil etmediğini son olarak belirterek zaten kadınların varlığının kurum için önemli olmadığını belirtmiştir.

Üst yönetim, kurumu ilgilendiren, düzenleyici, yönlendirici politikalar alırken kadınların görüşünü alır mı sorusuna; katılımcı 5, öncelikle iş hayatında herkesin birbirlerinin fikirlerini almaları gerektiğini, böylece daha objektif kararların ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Kurumda, yönetimin bunu göstermek istediğini ifade eden K5, herkesin birbirini dinlediğini ama bunun demokratik olduğunu düşünmediğini belirtmiştir. Sadece dinlemenin yeterli olmadığını, kararlar alınırken ortak bir fikrin olması gerektiğini belirtirken, kurumda ağırlıklı olarak erkeklerin fikrinin ön plana çıktığını, gözle görülebilen ve somut olarak ellerine aldıkları şeyin erkek ürünü olduğunu dile getirmiştir. Sonuç olarak, birtakım fikirlerin alınmasının, onların uygulandığı anlamına gelmediğini söylemiş ve bunun sadece görünürdeki demokrasi mesajı olduğunu vurgulamıştır. Kurumda yapılan uygulamaların bilincinde olduğunu belirten katılımcı bu durumdan çok rahatsız olduğunu ifade etmiştir.

Kurumda kapalı kapılar ardında üst yönetimin aldığı kararlara çok fazla müdahale edemedikleri ancak daha sonra bu kararların üzerinden görüş bildiklerini ve alınmış olan kararların en azından esnetebildiklerini ifade eden katılımcı 9, kurum politikasının temelini oluşturan kurumun erkek topluluktan oluşması sebebiyle,

görüşlerinin belli oranda alındığını belirtmiştir. Sürekli bir koşuşturmaca halinde olan ve kendini erkek egemen topluluğun önünde ispat etme çabasına giren K9, bu durumdan sıkıldığını ve iş isteğinin azaldığını, konuşmaları ve mimikleri doğrultusunda gözlemlenmiştir.

Son olarak, yönetim kurulunda karar alınırken, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin de görüşlerini aldıkları ancak erkek egemen kurum yapısı ve baskınlığı nedeniyle kararların yine belli bir zümre tarafından alındığı belirtilmiştir. Bu olaylardan oldukça rahatsız olan yönetici, kayıt dışı ifadesinde kendisini bir kukla olarak gördüğünü ifade etmiştir. Bilinçli biri olarak gözlemlenen katılımcının, öğrenilmiş çaresizlik içinde olduğu ifade edilebilir. Kurumun gelişimi için yeni projeler ve önerilerle toplantılarda yer alan katılımcı, her toplantıda net olmayan ifadelerle geri çevrildiğini ve bunun sebebinin tepe noktaya kadın olduğu için erişemediği düşüncesi ile belirtmiştir.

Katılımcılara göre, kurumda erkek üstünlüğünün olması, kadınlara söz hakkı verilmediği anlamına gelmemektedir. Yönetim kademesinde bulunan katılımcılar eğitim alanındaki değişim ve yenilikler için fikirlerinin alındığını ve uygulandığını ifade etmiş ancak yönetim ve kurum genel politikası oluşturmada bu durumun değiştiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, yönetim ve kurum politikası oluşturma hakkında görüşlerinin alındığını ancak uygulanmadığını belirterek yönetim kademesinde karşılaştıkları engeli ifade etmişlerdir.

#### **4.1.3 Kurum Kültüründe Evlilik ve Annelik**

Cam tavana etki eden unsurlardan olan doğum, doğum izni ve evlilik gibi nedenlerin tartışıldığı bu bölümde her bir katılımcının görüşü ifade edilmiştir.

Katılımcı 1, kurum kültüründe evlilik ve anneliğin desteklendiğini, toplumsal açıdan bakıldığında, kurumun toplumun küçük bir yansıması olduğunu belirterek bunun bir sosyal statü göstergesi olduğunu ifade etmiştir. K1, kadınların günümüz koşullarında hala evliliğin getirdiği güvence ile çocuğun getirdiği sorumluluk bilinciyle özdeşleştiriliyor olmasının, kurum kültürüne de yansıdığını belirtmiştir. Ancak K1 toplum tarafından pozitif algılanan bu durumun, kurum içinde sosyal yönden olumlu karşılanırken işveren olarak aynı şekilde karşılanmadığını belirtmiştir. Kurumun özel sektör içinde yer alması sonucu, özellikle doğum ve sonrasında iş kaybı, pozisyon

kaybı gibi tehditlerin olduğu K1 tarafından ifade edilmiştir. Kuruma karşı güven problemi yaşayan K1, gergin bir tavırla kendisini mevsimlik çalışan işçi gibi hissettiğini belirtmiş, doğum olayının kurumdaki en büyük engellerin başında geldiğini sözlerine eklemiştir.

Katılımcı 2, kurumun, evlilik ve doğum konularında yetersiz olduğunu belirtmiştir. Çalışanlara ‘hamileysen çık’ izlenimi veren kurumun güven duygusundan uzak olduğu ifade edilmiştir. ‘Hamileysen önceden söyle yerine birini bulalım’ yaklaşımı ile kadın çalışanların kötü duruma düşürüldüğünü belirtmiştir. Kurumda ki varlığının hiçbir değeri olmadığını ifade eden katılımcı 2’nin, kariyer planını o kurumda gerçekleştirmesi veya devam ettirebilmesi gibi bir durumun olamayacağı izlenimi alınmıştır.

Katılımcı 3, kurumda annelik ve evlilik ile ilgili kendisinden örnek vererek, kurumun bu konudaki kültür ve politikasını ifade etmiştir. Kurumda iki hamilelik geçirdiğini belirterek, hamilelik ve doğum sonrası dönemde yönetimle ilgili herhangi bir baskı, pozisyon değişikliği ve benzeri durumlar yaşamadığını belirtmiştir. Bu konuda şanslı olduğunu belirtirken çalıştığı kurumun özel sektöre bağlı olması ve kadın öğretmen ya da yöneticinin okuldan yarım dönem uzaklaşmasının bile işlerin ilerlemesi açısından oldukça sıkıntı yaratabileceğini ifade ederek yönetimin zor durumda kaldığını belirtmiştir. Kurumda, üst düzey yöneticilere oldukça yakın olduğu bilinen K3’ün, bu konuda biraz çekimser kaldığı söylenebilmektedir.

Katılımcı 4, üst yönetimde ve yönetim kademelerinde görev yapmıştır. Kadınların, annelik ve evlilik süreçlerini değerlendirirken, bu dönemlerin yönetici olarak öğretmenlerden çok daha rahat geçtiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin eylül-haziran tarihleri arasında aktif bir rol oynadıkları ifade edilirken; veli memnuniyeti, öğrenci psikolojisi, öğretmen- öğrenci ilişkisi göz önüne alındığında yönetimin bu konuda öğretmenlere destek olmadığını belirtilmiştir. İdarecilerin ve yöneticilerin demirbaş olarak görüldüğü ifade edilirken, yöneticinin yokluğunda yapılan işin gecikmesini ve aksamasını hoşgörülü şekilde karşılayabildiklerini belirtmiş, esnek davranıldığını ifade etmiştir. Bu durumda iş ortamında eşitliğin sağlanamaması ve güvene dayalı üst-alt ilişkisinin bozulmasının doğal olarak karşılanabileceği hissettirilirken, kuruma aidiyet duygusunun zedelendiğinden bahsedilebilir.

Katılımcı 5, annelik ve doğum gibi kavramları temelde ülkenin kültürü ile özdeşleştirirken, toplumun küçük bir parçası olan kurumun da bu duruma bakış açısının aynı olduğunu belirtmiştir. Kadına bakış açısının ülke genelinde gelişemediğini ve sonuç olarak kurum kültürüne de yansıtılmadığı belirtilirken, bu durumda oldukça şikâyetçi olan katılımcının endişeli tavrı dikkat çekici olmuştur.

Katılımcı 6, annelik ve evliliğin tüm kurumlarda destekleniyor gibi görüldüğünü ancak işleyişin bu şekilde olmadığı belirtilmiştir. K6, yöneticilerin öncelikli olarak işi ön plana aldıklarını, aktif dönemde böyle bir durumla karşılaşmak istemediklerini açıkça belli etmelerini, çıkarlarına uymuyorsa kadın çalışanın ara vermesi veya işten ayrılması gerektiğini doğrudan değil, dolaylı yollardan bildirdiklerini ifade etmiştir. Doğum öncesi ve sonrası yönetim bölümünde pozisyon kaybının yaşanmadığı ifade edilirken, bu durumun öğretmenler açısından aynı olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, her iki tarafa da zararının olduğunu ifade eden K6, işten ayrılan sayısının çok fazla olması ile kurumun sürekli yeni eleman arayışında olduğunu ve onları eğitmek, kurum yapısını öğretmek gibi uğraşlarla çok vakit kaybettiğini belirtmiştir. Çalışan açısından ise kalifiyeli öğretmenlerin belirtilen sebeple işten ayrılması kişinin kariyerine yeni bir kurumda, sıfırdan başlamasına sebebiyet verdiğini ve kuruma karşı güvensizliğe neden olduğunu belirtmiştir.

Kurumda; evlenmek, çocuk sahibi olmak gibi kavramların desteklendiğini ve bunun bir statü göstergesi olduğunu ifade eden katılımcı 7, aile kurmanın, aileye sahip olmanın bir sorumluluk olduğunu ifade ederken, bu durum kurum açısından değerlendirildiğinde; evli çalışanların bekârlardan bir adım önde olduğunun düşünülmesi olduğudur. Ama bu, yöneticilik/öğretmenlik ve anneliğin en yeni halinin bir araya gelmesi olarak düşünüldüğünde, iki pozisyonda çalışan kadınların durumlarının eşit olmadığı belirtilmiştir. Evliliğin ve anneliğin desteklendiği ama öğretmenlerin evlilik izinleri ya da doğum süreçleri göz önüne alındığında, yöneticilerden daha katı bir kurum kültürü ile karşılaştıkları belirtilmiştir. Yönetim ve öğretmenliğin negatif yönde ayrıştığı, yönetimde olan kadınların bu durumdan daha az etkilendiği durumu kurumdaki eşitliğin bozulduğu anlamına gelmektedir. Bununla beraber, katılımcı 7, her ne kadar durumlar farklı da olsa, iki pozisyonda da iş kaybı endişesinin var olduğunu ifade etmiştir. Her ne kadar yasalar kadın çalışanların haklarını koruyor olsa da, şirket ve kurumların zihniyeti değişmedikçe, kadınlar

üzerindeki bu baskının devam edeceği ve iş alanında kadınların her zaman bir adım geride kalacağı düşüncesinin yer alacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, hamilelik anlamında kurumda sıkıntı yaşamadığını, bu durumun o dönem çalıştığı yöneticiyle ilgili olduğunu ve doğum sonrası istediği zaman işine başladığını ifade etmiştir. Yaşanan bu olayın şu an geçerli olmadığını, eğitim dönemi içinde evlilik hazırlığı yapan ya da sırf hamile olduğu için çıkışının yapıp tazminatının ödendiği mağdurlarla karşılaştığını belirtmiştir. Hamileliğin özür olmadığını ve yönetimin hoş bir davranış sergilemediğini vurgulamıştır. Yaşanan bu olayları yönetici toplantılarında ifade etmeye çalıştığını belirten katılımcı, bu olayla ilgili herhangi bir adımın atılmadığını da vurgulamıştır.

Katılımcı 8, evliliğin ve doğum izninin tüm kurumlarda destekleniyor gibi görüldüğünü ancak işleyişin bu şekilde olmadığını belirtmiştir. K8, yöneticilerin öncelikle iş akışını göz önüne aldıklarını, aktif dönem olarak adlandırılan eğitim yılında böyle bir durumla karşılaşmak istemediklerini dolaylı yollardan belli etmişlerdir. İşleyişe uymuyorsa kadın çalışanın işten ayrılması gerektiği yönündeki ifadelerini de belirtmiştir. Doğum öncesi ve sonrası yönetim bölümünde pozisyon kaybının yaşanmadığı ifade edilirken, bu durumun öğretmenler açısından aynı olmadığı belirtilmiştir. K8 mülakat boyunca kelimelerini özenle seçmeye çalışmıştır. Araştırmacı yapılan mülakatın gizli kalacağını belirtmesine rağmen, mülakatın yönetime ulaşması gibi bir ihtimali göze alamadığı için daha fazla açıklama yapmak istememiştir.

Katılımcı 10 kurumda evliliğin ve anneliğin desteklenmediğini düşünmektedir, birlikte çalıştığı arkadaşlarının bu sebeple işten çıkarıldığını belirtmiştir. Mülakat sırasında, kayıt cihazının kapatılmasını talep eden katılımcı, çalışma arkadaşının başına gelen bir olayı anlatmıştır. Paylaştığı bilginin araştırmaya eklenmesinin kendisi açısından problem olmayacağını ayrıca ifade etmiştir. Arkadaşı doğum iznine ayrılırken, yerine geçici bir süreliğine birinin getirildiğini ve arkadaşının doğum izninin bitip kendi pozisyonuna dönmek istemesinin ardından, geçici süre yerine geçen kişinin görevi bırakmak istememesi sonucu yönetimin de kararıyla işini bırakmak, bir alt pozisyona geçmek durumunda kalmıştır. Bu durum hem psikolojik açıdan hem de maddi açıdan kişiye büyük darbe olmuş ve 1 yıl sonrasında kuruma

olan inancını ve güvenini kaybetmesi sebebiyle işinden ayrılmıştır. Yönetim kadrosunda yeni olduğunu belirten katılımcı, öğretmenlerin bu duruma daha çok maruz kaldığını ve aynı olayın kendisinin başına gelmesinden çok korktuğunu ifade etmiştir. Bu paylaşımdan sonra tekrar kayıt cihazı açılarak mülakat başka bir konu üzerinden devam etmiştir.

Kurumda katılımcılara göre, evliliğin sosyal statü yükseltmesi sebebiyle desteklendiği ancak doğum izninin aynı şekilde desteklenmediği gözlemlenmiştir. Katılımcıların iş ve pozisyon kaybı düşüncesiyle endişe duydukları gözlemlenirken, kurumun çalışan odaklı değil maddi çıkar ve veli memnuniyeti odaklı olduğu belirtilmiştir. Özellikle kadın öğretmenlerin bu durumla daha fazla karşı karşıya kaldıkları katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılara göre, kurum kültürü kadın çalışanları annelik izni sonrası görünmez bir engelle karşı karşıya getirmektedir.

#### **4.1.4 İşyerinde Erkekler Kulübü Anlayışı**

Mülakatın bu bölümünde katılımcılara işyerinde karşılaştıkları erkek topluluklarına ne düzeyde dâhil olabildikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Katılımcı 1 işyerinde erkekler kulübü anlayışına ilişkin olarak; erkek yöneticilerin iş yerinde kendilerine özgü oluşturdukları bir sosyal ağ olduğunu, buna bağlı olarak erkek gruplarının davranışsal ve iletişimsel düzeylerinin birbirleri ile aynı seviyede olduğunu belirtmiştir. Günümüzde erkeklerin sosyal hayatlarında sohbetlerinin kadınlar, futbol ve iş ile sınırlandığını, erkeklerin bu durumu işyerlerine taşımaları sebebiyle sohbetlerinin iş yerlerinden de devam ettiğini düşünen

K8, kadınların ilgisini doğrudan çekmeyen bu konulardan dolayı bu toplulukta kadınların yerinin olmadığını düşündüğünü ifade etmiştir. İş yerinde oluşturulan erkek kulübünün var olduğunu kabul ettiğini ve içindeki erkekler ile iletişim kurmanın bazen zor olabildiğini aktarmıştır. İş gereği yapılan görüşmelerde bile iletişim kurmada zaman zaman çekingenlik yaşanmasının doğal olduğunu düşündüğünü çünkü hitap edilen kitlenin ayrı bir jargonunun olduğunu ifade etmiştir. Buna istinaden erkeklerin ortak düşünceleri olduğunu hissetmenin kadın açısından tedirgin bir ruh hali yarattığını belirtmiştir. Erkekler kulübü anlayışının kurum kültürü

açısından değerlendirildiğinde ise var olan bu sosyal ağın sadece kurumla sınırlı kalmadığını, toplumsal bir davranış biçimi olduğunu da dile getirmiştir.

Erkek yöneticilerin kendi aralarında kurdukları sosyal bir ağ olduğunu söyleyen katılımcı 10 mesai saatleri dışında kadın öğretmen ya da yöneticinin bu gruba dâhil olmasının çok zor olduğunu aktarmıştır. Çünkü erkekler arasında oluşturulan bu sosyal ağın sınırlarının yine erkekler tarafından belirlendiği ve dışarıdan birinin, özellikle de kadınların bu ağa dâhil olmasının zorluklarını belirtmiştir. K10 sosyal hayatta bile birbirlerinin yaşam alanlarına kolaylıkla dâhil olamayan bireylerin iş yerlerinde bu sorunları aşmalarının çok kolay olmadığını düşündüğünü belirtmiştir. Fakat tüm bunlara rağmen erkek yöneticiler ile mesai saatleri içinde herhangi bir sıkıntı yaşamadığını ifade etmiştir.

Erkeklerden oluşan bir sosyal ağ ya da erkek kulübünün varlığı hakkında düşüncelerini belirten K3, iş yerinde erkek yöneticilerden kadın yöneticilere karşı negatif yönde bir ayrımcılık olmadığını belirtirken, birlikte hareket edebildiklerini ve aynı düşünceleri paylaşabildiklerini ifade etmiştir. Bu durumu çalıştığı şube ile sınırlı tutan K3, başka şubelerde bu durumun yaşanabileceği olasılığına dikkat çekmiştir. Erkeklerin iş dışında yaptıkları faaliyetlerde ise (halı saha maçı, konsol oyunları vb.) kadınların bu grubun dışında kaldıklarını da ifadelerine eklemiştir. Birbirleri ile iş dışında faaliyetlerde bulunan erkek bireylerin iş yerlerinde bu durumdan olumlu etkilenerek, iletişimlerinin daha da kuvvetlendiği ve dolayısıyla birçok konuda ortak paydada buluşabildiklerini düşündüğünü belirtmiştir.

Katılımcı 4 paylaşım ve sosyalleşme açısından erkek yöneticileri değerlendirildiğinde; cinsiyetçi yaklaşımları sebebiyle erkek yöneticiye karşı daha rahat davranabilirken, kadın yöneticiye karşı daha resmi davrandığını ifade etmiştir. İsteddiği her an yöneticisinin makamına gidebildiğini ama bunun sadece iş ile sınırlandığını, diğer erkek yöneticiler gibi sosyal bir ortam oluşmadığını belirtmiştir. 'İşimiz varsa gideriz, işimiz yoksa uğramayız yanlarına' ifadesiyle K4, erkek yöneticilerle aralarında sınırlı bir iletişimin olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 5 erkek yöneticilerin aktif bir sosyal ağları olmasa bile bireysel olarak iletişim kurduğu kendine has özellikleri olan bir gruplarının olduğunu ve bu grupların içine kadınların dâhil olmadığını belirtmiştir. Kadınların bu gruba dahil



olamamasının sebeplerinden biri olarak yöneticilerin kendi aralarında sık sık argo terimler kullanmasını örnek olarak vermiş, bir kadın olarak buna alışkın olmadığını ve bu tarz bir iletişim dilini tercih etmediğini belirtmiştir. Erkek gruplarının bu tarz diyaloglarının, önceden planlanmış ya da organize edilmiş olmamasına rağmen, grup etrafında kadınların dâhil olamayacağını gösteren gizli bir duvar oluşturduğunu ifade etmiştir.

Erkek yöneticilerin iş yerinde oluşturdukları bir sosyal ağ var mıdır sorusunu net bir ifadeyle doğrulayan katılımcı 6, o gruba dâhil olmak istemediğini bu nedenle de konuyla ilgili geniş çerçevede bir yorum yapmaktan kaçındığını belirtmiştir.

Erkek yöneticilerin kendi aralarında kurdukları herhangi bir sosyal ağ ya da kulübün olduğunu belirten katılımcı 7 bunun doğal olduğunu, sadece cinsiyetçi açıdan bakmak yerine, kadınların kadınlarla ya da erkeklerin erkeklerle zaman geçirebilmesinin yanlış olmadığını belirtmiştir. İnsanların sosyal hayatlarında dahi, aynı cinsiyet grubuna dâhil olduğu arkadaşlarıyla daha fazla vakit geçirdiğini, bunun sonucu olarak bu durumun iş hayatlarına da yansiyebileceğini düşündüğünü ifade etmiştir. Kişilerin bu tarz davranış biçiminin etkilerini sosyal hayatlarında çok fazla hissetmeyebileceğini, fakat aynı durumun kadın çalışanların kurumda göstermiş oldukları iş performansına etki edebileceğini, buna bağlı olarak iş takibini de zorlaştırabileceğini belirtilmiştir. Ayrıca bazı kararlar alınırken bu kararların erkekler kulübü çatısı altında yaşanan sohbetlerde alınabileceği, dolayısıyla kadının tüm bu olayların dışında kalabileceği ifade edilmiştir. K7, bu durumun kurum içerisinde kaçınılmaz olduğunu ama kadınların da bu olaya dâhil olmaya çalışmalarının çok da şık görünmediğini dile getirmiştir. Kurumda, erkekler kulübüne dâhil olan bir kadının, erkeksi bir tavır takınması gerektiği ve kurum içerisindeki davranış biçimini de dâhil olduğu bu erkekler grubuna göre şekillendirmesinin kaçınılmaz olduğu K7 tarafından ifade edilmiştir.

İşyerinde erkekler arasında kurulan herhangi bir erkekler kulübü anlayışının olup olmadığı hakkında görüşünü bildiren katılımcı 9, bu durumla kendi yönetim biriminde çok karşılaştığını, bazen aynı ortamdaki erkek yöneticilerin, aralarında bir kadın olduğunu unuttuklarını ve davranışlarına dikkat etmediklerini dile getirmiştir. Giyim tarzı ve davranış açısından kendisini erkeksi bir kadın olarak tanımlayan katılımcı, bu

şekilde olmanın getirdiği avantajları içinde bulunduğu durum için kullandığını ve belki de bu şekilde grup içerisinde var olabildiğini ifade etmiştir. Bir diğer yandan erkek çoğunluğun olduğu bir ortama girmesi sebebiyle kıyafetlerine daha fazla özen göstermesi gerektiği, bu sebeple erkeksi kıyafetler tercih ettiğini, aslında bunun kendisi için bir baskı unsuruna dönüştüğünü belirtmiştir. Ayrıca katılımcı, kadın duygusallığı, inceliği ile birlikte sertliği ve erkeksi davranışı bir arada tutmanın grup içinde ki varlığını korumayla doğrudan bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Kendini yeni dâhil olduğu bu gruba kabullendirme ve grubun diğer bireylerinin gözünde buraya ait olduğu hissiyatını verebilmenin gerçekten zorlu bir süreç olduğunu, bu süreç boyunca gerçekten yorucu ve stresli zamanlar geçirdiğini belirtmiştir. Tüm bu düşüncelere ek olarak katılımcı, gruba yeni dâhil olduğunda kendisini bir fazlalıkmış gibi hissettiğini ve bunun davranışlarına yansıyor yansımadağı konusunda ise kendi içinde her zaman bir şüphe taşıdığını ifade etmiştir.

Katılımcı 2 erkek yöneticilerin böyle bir grubun varlığını kabul etmediği gibi etkilerini de görmezden geldiğini, fakat bir kadın öğretmen olarak aynı kurumda çalışıp bu etkilerden kendisini uzak tutmanın çok zor olduğunu belirtmiştir. Erkek yöneticilerin kurum içerisindeki davranış biçimlerinin, birbirleri ile paylaştıkları ortak düşünceler ve ortak paydalar sonucunda şekillendiğini ifade eden K2, aslında bunu normal karşıladığını, fakat bunun kurum içinde erkek kulübü olarak da adlandırılabilir bir gruplaşmaya ve ayrı bir sosyal ağ biçimine dönüştüğünü ifade etmiştir. Dolayısıyla bir kadın çalışanın bu gruba dâhil olmasının neredeyse imkânsız olduğunu, dâhil olsa bile aslında hiçbir zaman onlardan biri olamayacağı hissiyatını her daim üzerinde taşıyacağı bir yük olarak gördüğünü dile getirmiştir. Kurum içerisinde alınacak kararlar ve planlanan yeni projelerin, birbiri ile etkili ve sürekli iletişim halinde olan bu grup tarafından oluşturulacağını, bir kadın yönetici ve çalışanın bu kararlara etkisinin sınırlı düzeyde kalacağını belirterek aslında kurum içerisinde hâkim düşüncenin bu grup tarafından yönlendirildiği düşündüğünü ifade etmiştir. K2 kurum içerisinde cinsiyetçi yaklaşımın hissedilmeyeceği, yeni grupların oluşturulması ya da bu grupların kendiliğinden meydana geleceği zeminlerin hazırlanması sonucu, kurum içerisindeki kararlara doğrudan etki edebilen birbirinden farklı birçok düşüncenin var olabileceğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak kadın çalışanların, kurum içerisinde alınacak kararlara ve gerçekleştirilecek projelere

etkisinin pozitif yönde olacağını, dolayısıyla kadınların kurum içerisinde etkin olabilmek için erkekler kulübüne dâhil olmak gibi bir zorunluluğunun kalmayacağını belirtmiştir.

Kurumda erkekler kulübü anlayışının hissedildiği ve bu durumun erkek-kadın çalışan ilişkisini sınırlandırdığı belirtilmiştir. Erkeklerin kendi aralarında samimiyet kurması ve iş görüşmelerini sohbet arasında yapmaları, katılımcıların işleştikten uzaklaşmasına neden olduğu gözlemlenmiştir. Erkek ve kadın çizgisinin oluşturulan cinsiyetçi grup veya davranışlarla belirlenmesi, kadın-erkek iş ilişkisine zarar verdiği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan kadınların, erkek egemen yönetimin baskınlığı altında kalmasına ek olarak yine aynı grubun kendi içinde yeni bir iş ortamı yaratması katılımcıların işe odaklanma ve iş geliştirme davranışlarına zarar verdiği gözlemlenmiştir. Özetle, erkeklerin birbirleri arasında kurdukları samimiyet sonucu yakınlaşmalarının ve kadınların oluşturulan bu gruba dâhil olamamasının kariyer engeli oluşturduğu ifade edilebilir.

#### **4.1.5 Kurumda Eğitim ve Tecrübenin Önemi**

Kurumda yükselmenin ve pozisyon değişikliğinin eğitim ve tecrübeye dayalı olup olmadığı hakkında katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Katılımcı 1, eğitim ve tecrübe yeterli olduğunda üst pozisyona geçmenin olağan olduğunu belirtmiştir. Cinsiyete göre ve ya tanıdık, ahbab gibi yapılaşmanın pozisyon atamalarında etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Bununla birlikte, K1 üst yönetim ve alt yönetim kademelerine ulaşabilen kadınların bir süre sonra erkeksi bir davranışa büründüklerini aktarmıştır. Kadınların giyimleri, bakışları ve sohbetlerinin bu şekilde bir izlenim yarattığını belirtmiştir. Ayrıca üst pozisyona geçmenin tek faktörünün cinsiyet olmadığını da ifadesine eklemiştir. Ek olarak, yöneticilerin kadın olmasının kurum için problem olmadığını ama yönetimde çalışan kadınların daha sert, erkek gibi giyinen ve otoriter bir davranış sergilediklerini ifade etmiştir. Bu durumu, yönetimin bu tarz pozisyonlara atadığı kadınların benzer özelliklerini ortaya koymuş ve neden yönetici pozisyonlarında yer alabildiklerini açıkladığı belirtilmiştir. Yönetim kademesi için uygun görülen kadın çalışanların erkeksi bir yönünün olabileceği vurgusu yapılmıştır.

Katılımcı 2, eğitim ve tecrübenin kurumda yükselmek için önemli olduğunu vurgularken, kurumun cinsiyet seçeneği varsa, tercihini erkek çalışandan yana kullandığını belirtmiştir. Mülakat bitiminde kurumun erkeklere karşı bir sempati mi duyduğu yoksa kurumun genel bakış açısının bu yönde olup olmadığını sorgulayan K2, kendisi için bu yönde bir yükselmenin olamayacağını hissettiğini söylemiştir.

Katılımcı 4 cinsiyet kavramının, eğitim ve deneyimin pozisyon değiştirmede ki sıralamasına yönelik açıklama yapmış ve bu durumu üst yönetimin erkek egemenliği ile örtüştürerek, cinsiyetin bir adım önde olduğunu belirtmiştir. Durumu ortaçağ krallıklarına benzeten K4, kadınların kraliyet törenlerinde bir köşede sessizce oturduklarını veya çocuklarını büyüttüklerini yani görevlerini yaptıklarını ancak yönetimde herhangi bir şekilde sözlerinin geçmediğini örneklemiş ve özetle, aynı durumun kendi kurumunda gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 3, eğitim ve tecrübenin kurumda pozisyon değişikliğinde yeterli olduğunu belirtmiştir. Cinsiyetçi bir yaklaşımın ne idari ne üst yönetim boyutlarında geçerli olmadığını ifade etmiştir. Daha önce başına bu gibi bir durumun gelmediğini veya yakın iş ortamında yaşamadığını ifade etmiş ve bu nedenle aksi bir iddiada bulunmak istemediğini belirtmiştir.

Katılımcı 5, kurumu eğitim ve idari kollar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişinin kendi eğitimi ve deneyimi yeterli olduğunda, eğitim bölümünde, kadınlar için ilerlemenin ve yükselmenin mümkün olduğunu belirtmiştir. Kurumun eğitim ayağında şu an çoğunluğun kadın olduğunu belirtirken, daha durgun, günlük ve programlı ilerleyen işleri idare etmelerinin istendiği konusunda açıklama yapmıştır. Bir diğer ifadeyle K5, liderlik gerektiren iletişimin daha yoğun olduğu, inisiyatif gerektiren ve risk alabilecekleri bir konum da kadın çalışanları görevlendirmek yerine daha rutin işlerin sorumluluğunu verebilecekleri pozisyonlara yerleştirme yaptıklarını ifade etmiştir. İdari, üst-alt yönetim bölümünde bir pozisyon açığı varsa, yönetimin biraz daha düşünerek adım atacağını ifade etmiştir.

Eğitim ve deneyimin, üst pozisyonlar için yeterli olmadığı ve cinsiyet ayrımcılığının bu noktada ön plana çıktığı, katılımcı 6 tarafından dile getirilmiştir. Eğitim kurumunda pozisyon değerlendirme açısından farklı bölümlerin olma durumunun sınırlı olması ve bu nedenle öğretmenlerin yükselebilecekleri tek pozisyonun yönetim

olması ve yönetimin de çoğunlukla erkeklere verilmesi kadın çalışanlar için büyük bir kariyer engeli yaratmaktadır görüşü ifade edilmiştir.

Kurumda cinsiyet kavramı ve eğitim-deneyim kavramlarının pozisyon değişikliğine etkisi hakkında görüşlerini paylaşan katılımcı 7, 'kadın olmanın dezavantajı ile birlikte amcaoğlu, halaoğlu' gibi yakın akraba durumlarının da üst pozisyonlara gelme durumunda etkili olduğunu belirtmiştir. Cinsiyet ayrımcılığının yanı sıra adam kayırma durumunun da olduğunu vurgulayan katılımcının, yirmiden fazla şubesi olan bir kurumun, bu nedenle tam olarak kurumsallaşamadığı düşüncesini ifade etmiştir. Kurumsallaşmış yapıdaki örgütlerin her insanı eşit olarak kabul etmesi ve profesyonel davranması gerektiği konusunda görüşlerini ifade etmiştir. K7'nin sakin ve güler yüzlü durumu, mülakatın daha derin ve anlamlı şekilde ilerlemesine neden olmuştur. Mülakatın sonlanmasından sonra, kurum atmosferini sevdiğini ve diğer eğitim kurumlarından farklı olarak bir aile ortamı içinde olduğunu ancak yapılan eşitsizliklerin çalışan üzerinde görünmez bir baskı ve engel oluşturduğunu da belirtmek istemiştir.

Katılımcı 8, eğitim ve tecrübe konusunda, kurumun, terfi ve pozisyon değişikliği kuralının veya maddelerinin ayrımcı bir politika izlediğini düşünmenin tam anlamıyla doğru olmadığını ifade etmiş, yalnızca erkeklerin seçilme şanslarının daha ön planda olduğunu belirtmiştir. Kurum eğitim sektöründe olması sebebiyle, çalışan kişilerin büyük bir çoğunluğunun eğitimci olması ve sürekli gelişmek, değişmek ve bilimsel güncellemeleri takip etmek zorunda olması kurumun eğitimi ve tecrübeli bireylere olan ihtiyacını iki katına çıkarmaktadır. K8, bu nedenle bahsedilen nitelikte çalışanların görevlendirilmesi gerektiğinin bilincindedir. Sonuç olarak, katılımcı, bir kadının eğitim bölümünde gerekli özellikleri karşılaması yeterli olsa da eğer rakibi olarak bir erkek varsa hiç kuşkusuz onun uygun görüleceği bilgisini vermiştir. Konuşmasını, 'umarım böyle bir durumda kalmam' şeklinde ifadesi ile sonlandırmıştır. K8'in kuruma bu sebeplerle yabancılaşmaması dikkat çekici bir nokta olmuştur.

Katılımcı 9'a üst pozisyona geçmek için eğitim ve tecrübenin mi yoksa cinsiyet ayrımının öncelikli olduğu sorulduğunda iş yerinde birinin tanıdığı olmanın avantajının diğer etkenlerden daha önde olduğunu dile getirmiştir. Cinsiyet

vurgusundan kaçınan K9, genel müdürlük bünyesinde nerdeyse herkesin birbiri ile tanıdık veya akraba olmasının, terfilerde çok etkisinin olduğunu üzülerek belirtmiştir. Bunun önüne geçebilmenin tek yolunun yeniden bir kurum kültürü yapılandırmasının olduğunu ve bundan pek ümitli olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcı 10, kurumun eğitim- tecrübe ve cinsiyet konularında hassas olduğunu belirterek, kadın ve erkek arasında yapılacak olan seçimin genel olarak erkekten yana olacağını ifade etmiştir. Bu konu hakkında konuşmaya başlayınca gergin ve sinirli bir ruh haline bürünen katılımcının, konuyu kısa kesmek istemesi sonucu daha fazla konu derinleşmeden kapanmıştır. Konu ile ilgili önceden bir olay yaşanmış olma ihtimalinin yüksek olmasının olağan bir durum olabileceği ifade edilebilir.

Katılımcılara göre, kurumun eğitim sektörü içinde olması sebebiyle, çalışanların eğitim ve tecrübesine verdiği önem oldukça fazladır. Ancak pozisyon değiştirme ve yükselme konusunda kurumda erkeklerin daha öncelikli olduğu katılımcıların ifadeleri doğrultusunda gözlemlenmiştir. Bununla birlikte; katılımcılara göre kurum içi pozisyon değişikliklerinde yakınlık derecesi daha fazla olan kişiler yükselmektedir. Bu durum iş yerinde, sadece cinsiyetçi yaklaşım sorunlarını değil aynı zamanda çalışanlar arasında fırsat eşitsizliğini de göstermektedir.

#### **4.1.6 Kurum Yapısının Cam Tavan Üzerine Etkisi**

Kurum yapısında rekabetçi ve saldırgan davranışların olduğunu belirten katılımcı 1, bu durumun sadece kurum yapısı ile bağdaştırılmaması gerektiğini, bireylerin kişilik yapısının da bu duruma etki ettiğini dile getirmiştir. Kişilerin saldırgan bir tavır ve davranış sergiliyor olmalarının sadece kurumla ilişkilendirilmemesi gerektiğini düşünen K1 bu durumda kurum ve kişilerin ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. K1 yapısal olarak saldırgan ve rekabetçi tavır sergileyen kurumun içerisinde çalışanların da saldırgan ve rekabetçi bir tutum sergilediğini belirtmiştir. Bunun bir etki tepki olayı olduğuna değinen K1, kurumun davranışının çalışanları ve iş ortamını etkilediğini belirtmiştir

Katılımcı 2, kurum genel yapısının rekabetçi, saldırgan, hırslı davranış sergilemediğini düşündüğünü ama bazı yöneticilerin bu durumu kullandığını belirtmiştir. K2 yapı olarak saldırganlıktan uzak bir tavır sergileyen kurum içerisinde

kişilerin de benzer tavırlar sergilediğini ifade etmiştir. Kampüs bazında düşünüldüğünde, hiyerarşinin bölgesel olabileceği belirtilirken, getirilerinden biri olarak düşünülen emir komuta ilişkisinin, kurum yapısını mekanik anlamda etkilediğini ve doğal olarak bu durumun çalışan kitlesini de değiştirdiğini belirtmiştir.

Reaktif, saldırgan ve hırslı bir kurum yapısının olmadığını düşünen K4 buna rağmen kurumda kadın duygusallığının olmadığını da ifade etmektedir. Ancak K4 saldırganlığın kurumun genel yapısında olmadığını dile getirirken, kayıt dönemlerinde bunun fazlasıyla yaşandığını, eğitimci ve idarecilerin bu saldırgan tutumla sık sık karşı karşıya geldiklerini belirtmiştir.

Yönetici konumunda olan K5, üst yönetimin kurum yapısı kapsamında rekabetçi ve saldırgan bir politika izlediğini belirtmiştir. Kurumun bu davranışının zaman zaman artış ve azalış gösterdiğine değinirken, bu saldırgan tavrın en çok öğrenci kayıt dönemlerinde hissedildiğini belirtmiştir. Ayrıca mesai saatlerinin fazlalığı ve iş yükünün artışıyla beraber sınırların daha çok gerildiği ve çalışanların yıprandığını ifade etmiştir. Kendisinin de diğer çalışanlar gibi aynı durumu yaşadığını belirtirken, kurum yapısındaki dengesizliğin, çalışan memnuniyetsizliğine neden olmasıyla birlikte yönetim ve öğretmenler arasında görünmez bir engel koyduğuna dikkat çekmiştir.

Diğer katılımcıların aksine, katılımcı 3, kurumun hiçbir bölümünde saldırgan, hırslı ve rekabetçi bir politikanın yer olmadığını belirtmiş ve kurumda arkadaşlığın, kuvvetli ilişkilerin, güler yüzün hâkim olduğunu ifadelerine eklemiştir.

Katılımcı 6, bu durumun ast-üst ilişkisi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde değişkenlik göstermediğini, kurumda hiç kimsenin birbirini acımasızca eleştirmediğini, hakaret etmediğini ve yüksek ses tonuyla konuşmadığını belirtmiştir. Kurumun, yumuşak bir dokuya sahip olduğunu belirten K6, hiyerarşik bir yapının olduğunu ancak bu durumun kurum yapısını zedeleyecek veya negatif yönde değiştirecek şekilde olmadığını dile getirmiştir. Tüm bu sebeplerden dolayı kurumun saldırgan bir tavır sergilemediğini düşünen K6, kurumda pozitif bir hava ve iletişimsel anlamda huzurlu bir ortam olduğunu düşünmektedir.

‘Çalıştığım kurumda herhangi bir şekilde rekabetçi, saldırgan ve hırslı bir davranış sergilenmiyor’ olarak görüşünü ifade eden sonraki katılımcı 7, bu tavrın çalışanlardan kesinlikle uzak olduğunu belirterek, davranışları sadece yönetime indirgemiş ve üst yönetimde bulunan kişilerin kendi aralarında bir rekabet anlayışının olduğunu belirtmiştir. K7 yönetimin kendi içinde rekabetçi bir tavır sergilediğini düşünmesine rağmen bunun saldırganlığa dönüşmediğini, üst yönetimde olması gereken bir boyutta olduğunu belirtmiştir.

Kurumun paydaşlarına, özellikle çalışanlarına ve kendi pazarına saldırgan bir tutum sergileyip sergilemediği sorulduğunda, katılımcı 8 yöneticilerin sadece işle ilgili problemlerini, eksikliklerini değil aynı zamanda kişisel problemlerini de çalışanlara yansıttıkları dile getirilmiştir. Bu durumda K8 yöneticilerin sadece profesyonel hayattaki tutum ve davranışlarından değil, özel hayatlarındaki tutum ve davranışlarından da etkilendiklerini belirtmiş, yöneticilerin bu tutumlarında aşırı derecede rahatsız olduğunu ifade etmiştir. Olayları anlatırken, el ve kol hareketlerini fazlaca kullanması, iş hayatında yaşadığı stresi tanımlar niteliktedir.

Katılımcı 9, kurumun eğitim kurumu olmasından dolayı kaynaklanan göz ardı edilemez bir anaçlık duygusunun olduğunu ifade ederken aynı zamanda bu anaçlık duygusunun öğrenci kaydı, veli memnuniyet politikası ve yayılma politikası düşünüldüğünde de aynı görüşte olmadığını belirtmiştir. Maddi kaygılar ve yayılma politikası sonucu sert davranışların ve baskının arttığını ifade etmiştir. Katılımcıya göre kurumun yapısı çeşitli faktörler düşünüldüğünde, değişkenlik göstermektedir.

Katılımcı 10’a göre, kurum yapısı dönemsel olarak değişkenlik göstermektedir. Rekabet, hırs gibi kavramların kurumda, öğrenci kayıt dönemlerinde daha sık yaşandığı belirtilirken, bir diğer yandan eğitim kurumu olmanın getirisi olan kadın duygusallığı ve anaçlığının bu durumu kısmen de olsa yumuşattığı belirtilmiştir. İki ana davranışın da kurum yapısı dâhilinde var olduğunu ifade eden K10, bu nedenle çok sert davranışlara maruz kalmadığını yeniden belirtmek istemiştir.

Mekanik ve organik yapılanmanın kurum bünyesinde dengeli olduğu yapılan gözlemler sonucu ifade edilebilir. Katılımcılara göre, hırsın ve saldırganlığın çalışanları rahatsız edici boyutta olmaması ve eğitime, kurumun gelişimine önem verilmesi, cam tavanın oluşumuna etki etmemektedir. Bununla birlikte kurumda



hiyerarşik yapının fazla olduğu ancak katılımcıların bu durumdan rahatsız olmadığı gözlemlenmiştir.

#### **4.1.7 Kurumun Çalışanlar Üzerinde Cinsiyet ve Kişilik Algısı**

Kurumu karizmatik bir erkek gibi tasvir eden katılımcı 1, kurumun kadın çalışanlar üzerinde etkili bir imaj çizdiğini belirtmiştir. Buna karşın kurumun bu karizmatik duruşunun samimiyetten uzak olması sebebiyle çalışanları nezdinde onlara her zaman yüksekte bakan bir insan izlenimi yarattığını da dile getirmiştir. K1 bu sebeple çalışanların kurum içerisinde kendisini rahat hissetmediğini ve bunun çalışma motivasyonlarına doğrudan etkisinin bulunduğunu ifade etmiştir. K1 ayrıca kurumun kadın çalışanlara yaklaşım tarzını 'kedi sever gibi kadınları seven ve yanına yaklaştırmayan biri olarak' betimleyerek, kurumun kendisini kadın çalışanlara uzak bir mesafede konumlandığını açıklamaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanların gözünde kurum yapısı ve kurum kültürünün karizmatik bir duruşu olmasına rağmen kadın çalışanlarına yaklaşım tarzı sebebiyle ulaşılmaz olduğu algısı yarattığını belirtmiştir.

Katılımcı 2 kurumu erkek ya da kadın olarak düşündüğünde, kurumun cinsiyetini erkek olarak tasvir edebileceğini belirtmiştir. Kurumun baskın kişisel özelliklerini ise bencil, umursamayan ve kolaya kaçan tanımlamaktadır. K2 umursamama ve kolaya kaçma gibi özellikleri sebebiyle kurumun cinsiyeti erkek olarak hayal ettiğini ifade etmiş, kurumda detaylara önem vermeme, çoğu zaman bencil olma özellikleri ile kurumun cinsiyetinin erkek olmasının perçinlendiğini düşündüğünü belirtmiştir. Bu sebeple kurumun, problemleri çözmede daha bencil davranabileceği, deneyimli insanların tecrübeleri ile gerçekleştirilebilecek yeni projelere mesafeli durabileceğini ve yeni fikirlere adapte olma konusunda daima zorlanacağını dile getirmiştir. Dolayısıyla kurumun birincil önceliğinin eğitim ve deneyimin ötesinde, arkadaş canlısı olmak ve zamanını bu insanlarla geçirme yönünde odaklandığını vurgulamıştır. K2, yöneticilerle iyi bir samimiyet kurulursa, kariyer başarısının eşit oranda artacağını vurgulamıştır.

Kurumun bir cinsiyeti olsaydı ne olurdu sorusuna tereddütsüz erkek olarak cevap veren K3, kurumun kişiliğini ise dengesiz olarak ifade etmiştir. Bununla birlikte,

kurum kişiliğinin zamana göre ve duruma göre şekillenebilen bir yapısı olduğunu da belirtmiştir. K3 bu yönüyle kurumu, sorunlara göre şekil alabilen ve hızlı çözümler üreten bir erkek olarak betimlemiştir. Katılımcı, her duruma ve zamana göre şekillenmenin sonucu olarak kurum kişiliğinin dengesiz bir yapıya bürünmesinin ise kaçınılmaz olacağını vurgulamıştır.

Üst yönetim düşünüldüğünde, kurumun yöneticiye erkek imajı verdiğini belirten bir katılımcı 4, kadın eli değen işin erkeklerin yaptığından çok daha farklı olabileceği de belirtilmiştir. K4 kadınların daha detaylı, ince ve özenilmiş işler yaptığını düşünmektedir. Bu sebeple üst yönetim kademeleri için kararların hızlı alınabilmesi ve gereken sert tutumun çalışanlara hissettirebilmesi amacıyla, kurumun cinsiyetini erkek olarak konumlandırıldığını ifade etmiştir. K4, kuruma yönelik kişilik tasvirini ise profesyonel olmayan, maymun iştahlı, ayran gönüllü olarak ifade edilmiştir.

Katılımcı 5 tarafından cinsiyeti erkek olarak nitelendirilen kurumun, kimlik ve kişilik özelliklerine belirli bir pencereden bakıldığında, ‘geleneksel Türk erkeğinin evde eşiyle ilişkisi’ örnek olarak verilmiştir. Erkeklerin evde eşlerini anlamaması örneğiyle kurumda erkek yöneticilerin de kadın çalışanları anlamadığı belirtilmiştir. Kurumun geleneksel Türk erkeği özelliklerinden biri olarak, kadınlar üzerinde sürekli bir baskı unsuru oluşturduğunu, bunun kadın çalışanlara hareket alanı bırakmadığı ve kurumun kadın çalışanların duygu ve düşüncelerini anlama konusunda çok etkisiz kaldığını vurgulamıştır.

Kurum işleyişinin merkezinde olduğunu belirten bir başka katılımcı, kuruma cinsiyet algısıyla yaklaştığında ve yönetimin düşünce yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bir erkek imajı hissettiğini belirtmiştir. Katılımcı 6 bu yönleriyle birlikte kurumun problemlere yaklaşımının bir erkek kadar keskin ve sert olabileceğini, bunun sorunlara hızlı çözüm üretme konusunda fayda sağlamış olsa bile kurum çalışanlarına etkisinin farklı olabileceğini düşünmektedir. K6 tüm bunlara rağmen yönetimde kadın duygusallığının olmadığına dikkat çekmiş, eğitim kurumunda başarının bununla doğru orantılı olduğunu ifade etmiştir.

Kurumun cinsiyet açısından bir şekle büründüğünde onu bir erkek olarak tanımlayan katılımcı 7, kurumun kişiliğini ise empati kuramayan, saldırgan ve fevri olarak tanımlamıştır. K7 bu görüşlerinin, kurumun kadın çalışanlarına yaklaşımı sebebiyle

meydana geldiğini ifade etmiştir. Kurumun yaşanan ve yaşanabilecek problemler karşısında empati kurmadığını, isteklerinin gerçekleşmesi için bazı zamanlarda sınırları zorlayarak saldırganlaştığını ve tüm bunların bir bütün olarak ele alındığında ise kişiliğinin tamamen fevri davranmak üzerine yoğunlaştığını dile getirmiştir.

Katılımcı 8 tarafından erkeksi bir kadın olarak tasvir edilen kurum, kısa saçlı, takım giyen, kadınlığını topuklu ayakkabı ile gösteren biri olarak tanımlanmıştır. Kurum aynı zamanda hırslı, sert, işinden geri kalan küçük bir zamanda da anne olabilen biri olarak tasvir edilmiştir. K8 sosyal hayatın ve iş hayatının tüm zorluklarına karşı sürekli güçlü durmaya çalışan kadının, zaman geçtikçe kadınsal özelliklerinin törpülenerek erkeksi bir hal aldığını dile getirmiştir. Katılımcıya göre kadın, hayatın tüm dinamizminin içinde kariyer konusunda hırslı ve saldırgan olabilmeli, bunun yanı sıra kariyer basamaklarını tırmanırken vakit bulduğu anda aile kurabilmeli ve uygun bir zamanda da anne olabilmelidir.

Katılımcı 9 biri ise kurumu; dengesiz, orantısız, bencil, cesaretli, atılgan, bilgiçlik taslayan erkeksi bir kadın olarak kişilik ve cinsiyet tasviriyle tanımlamıştır. Çünkü katılımcıya göre kurum, birçok dinamiği içinde barındıran çok canlı bir yapıdır. Dolayısıyla kurum, içinde barındırdığı bu çok değişken yapının etkisiyle, birbirinden farklı birçok özelliğe sahip olmuş, karşılaşılabileceği birçok soruna ise bu özellikleri ile karşılık verebilecek bir yetkinliğe erişebilmiştir.

Katılımcı 10 ise kurumu hırslı, bencil, atılgan ve bilinçsiz bir erkek olarak tasvir etmiştir. Katılımcı kurumu bu özellikleri sebebiyle aslında genç bir erkeğe benzetmiş olduğunu dile getirmiş, kurumun her genç erkeğin taşıdığı hırs ve bencilliği bünyesinde barındırdığını ifade etmiştir. Kurumun yaşanan sorunların üzerine gitme konusunda her ne kadar atılgan bir yapıda olsa bile, yaşanan bu sorunların çözümü için bilinçli ve yetişkin bir birey gibi davranmadığını vurgulamıştır.

Katılımcıların, kurum cinsiyetini erkeksi kadın veya erkek olarak belirtmiştir. Kurumun çalışanlarda yarattığı cinsiyet algısının bu yönde olması erkek egemen kurum kültürü ile özdeşleştirilebilir. Kurum atmosferinin katılımcılar üzerinde yarattığı başka bir algı ise kurum kişiliğidir. Kurum bencil, empati kuramayan, cesaretli, hırslı ve bilgiç olarak tasvir edilmiştir. İş ilişkilerini ve yönetimin katılımcılara karşı davranışını, katılımcıların kişilik ve cinsiyet tasvirleri

doğrultusunda gözlemlenmek mümkün olmuştur. Üst yönetimin psikolojik olarak yarattığı algı ve kuralların alt yönetim ve çalışanlara etkisini, kurum kişiliği ve cinsiyet tasvirleri ile gözlemlenmiştir.

#### **4.1.8 Kurumda Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Diğer Engeller Ve Mücadele Yöntemleri**

Katılımcı 1'in kurumda yükselmesine engel olan en büyük faktörün ne olduğu sorulduğunda, hiyerarşi ve erkek egemen kurum kültürü anlayışının var olması olarak yanıtlamıştır. Hiyerarşik yapılanmanın olması ve buna bağlı olarak yatay yapılanmanın zayıf olması kurum içindeki gerilimi arttırdığını, her yöneticinin lider olmadığını bu nedenle zaman zaman çalışanlara görevlendirmelerin, emir şeklinde yapıldığını belirterek yöneticilerle iletişim kuramadığını belirtmiştir. K1 bununla birlikte, iletişim eksikliği nedeniyle kendini ifade edememesi ve yönetici kişilere ulaşamamasını, kariyer planı yapamamasına neden olarak göstermiştir. Yönetim tarafından gözle görülmesi de araya bir set konulduğunu, bu duruma hiyerarşik düzenin neden olduğunu belirtmiştir. Hiyerarşiye, erkek egemen kurum kültürü dâhil olduğunda ise bu durumun daha karışık ve içinden çıkılmaz bir hal aldığını mülakat sonrası görüşlerinde ifade etmiştir. Gelecek için pozitif ve istekli görünmeyen K1 kurumun bu kültür ve yapısının değişmeyeceği konusunda ümitsiz olarak betimlenebilir. Ses tonu, jest ve mimiklerinden anlaşıldığı üzere kendisini iyi ifade edebilen, yetenekli ve dışa dönük biri olmasına rağmen hiyerarşik yapının uyguladığı görünmeyen baskı çalışanın kendi gerçek kimliğini gizlemesine sebep olmaktadır.

Katılımcı 2, genel olarak, yönetici kendi pozisyonunu ve kendisi için oluşan görünmez engellerden söz ederken ilk olarak cinsiyet ayrımcılığı, evlilik ve doğum gibi etkenlerden söz etmiştir. Kurumsallaşmış bir yapı izlenimi verilmeye çalışıldığını ama maalesef gerçekte bunun böyle olmadığını, kadın ve erkek arasındaki eşitliği bile sağlayamadıklarını bu nedenle kariyerinde herhangi bir yükselmenin söz konusu olamayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte en doğal hak olan anneliğin bile kurum içinde idare edilemediğini ve insanların işten çıkmasına, kariyerini yarıda kesmesine neden olduklarını belirtmiştir. Bu ortamda herhangi bir gelecek planlaması yapamayacağını ve mesleki başarı gösteremeyeceğini belirten K2, gelecek kaygısı yaşadığını belirtmiştir.

Kurumda çalıştığı pozisyondan şu an için başka bir alana geçmek istemediğini belirten katılımcı 3, böyle bir istekle yönetime gitseydi önceliğin erkek çalışanlara verileceğini bildiğini ifade ederken, çalışmayı ve kendi mesleğini yapmayı çok sevdiğini ama bu düşüncenin bile can sıkıcı olduğunu belirtmiştir. Başka hemcinsi iş arkadaşları için bu durumun bir cam tavan yaşattığını da son olarak ifade etmiştir.

Kariyer engeliyle karşılaştığını dile getiren katılımcı 4, erkek olsaydı genel müdürlüğe kadar yükselebileceğini, en azından ‘düşünebileceğini’ belirtmiştir. İşyerinde moral kaynağı olan şeylerden birinin terfi olduğunu ve bunu bu kurumda yapamayacağını anladığı andan itibaren başarıma arzusunu ve pozitif enerjisini kaybettiğini belirtmiştir. Üst yönetimde ki, idare ve örgüt kültürü değişmedikçe, işlerin bu şekilde tekdüze gideceğini ve hatta kurumun daha çok çalışan kaybedeceğini düşündüğünü ifade etmiştir. K4’ün kuruma karşı olumsuz tavrının kemikleşmiş olduğunu gözlemleyen araştırmacı, çalışma süresi sebebiyle kuruma bir yandan bir bağlılık duyduğu ve bu sebeple işinden ayrılamadığı düşüncesine varmıştır.

Katılımcı 5 kurumda sadece erkeklerin baskısı ve engeli değil aynı zamanda kadınların kadınlara uygulayacağı engellerin olabileceğinden de bahsederek, kurumda yükselmenin bu nedenle kolay olmadığını belirtmiştir. Başka bir ifadeyle, kurumda cam tavanın varlığını deneyimleyen K5, bununla birlikte kraliçe arı sendromunun etkisinden de söz etmiştir. Kurum baskısı ve çalışma ortamını etkileyen faktörlerin dışında, yönetici kadınların, çalışanlarına karşı uyguladıkları baskıdan da söz etmiştir. Mülakat yapılan kişilerden sadece bir kişinin kraliçe arı sendromundan bahsetmesi, araştırmacıyı yeni bir soruya daha yöneltmiştir. Ancak bu konuda daha fazla konuşmak istememesi üzerine mülakat sona ermiştir. Katılımcının konuşma sırasındaki tedirginliği dikkat çekmiştir.

Katılımcı 6 şu an için herhangi bir kariyer planlaması yapmadığını ama isteseydi, aynı kurumda farklı bir pozisyona geçemeyeceğini belirtmiştir. Buna bağlı olarak, katılımcı, kurumda hiyerarşik yapılanmanın fazla olması ve erkeklerin yönetimde daha çok söz sahibi olmasının, kadın çalışanların en büyük engelleri olduğu yönünde açıklama yapmıştır.

Kurumda 13 senenin ardından sıkıldığını ve öğretmen, zümre başkanlığı, ana bölüm başkanlığı gibi pozisyonlarda görev yaptığını belirten katılımcı 9, motivasyon

eksikliği ve aynı pozisyonda geçen 5 senenin ardından bulunduğu koltuğun yetersiz kaldığını belirtmiştir. Her sene yenilik adına çalışmalar yapan fakat bunun kişisel gelişim ve tatmin açısından yeterli gelmediğini düşünen yönetici, bir sonraki pozisyonun olmadığını, gelebileceği en üst pozisyonun şu anki konumu olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle bir üst pozisyonun var olmaması sebebiyle değil, pozisyonun uzun süredir bir erkek tarafından yönetiliyor olması ve bunun şu an için değişmeyecek olması, kişinin bunu kariyer engeli olarak görmesine sebebiyet vermiştir. Kurumla bütünleştiğini ifade eden K9, kariyer engeli sebebi ile iş değişikliği yapabilme ihtimalinin yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 10 kurumda herhangi bir kariyer engelinin olup olmadığı sorulduğunda; üst pozisyonlarda daha çok erkek olmakla birlikte idareci ve yöneticilerin pozisyonlarında çakılı kaldıklarını çünkü kurumun performans değerlendirme yöntemini aktif olarak kullanmadığını belirtmiş ve şu an için yükselmesinin mümkün olmadığını ifade etmiştir. Kurumda kadınların, erkek yöneticilere karşı açmış oldukları gizli bir savaş halinde olduklarını ve sürekli bir mücadele durumunda kaldıklarını belirtmiştir. Savaş kelimesi ile anlatmak istediğinin, kadınların kendilerini iş ortamında gösterme çabasına girmesi ve herhangi bir başarısızlığın erkek yöneticiler tarafından duyulması olduğunu ifade etmiştir. K10 son olarak, kurumun erkek yöneticileri destekleme ve kayırma politikası devam ettikçe, kariyer engellerinin de büyümeye devam edeceğini söylemiştir. Yaşadığı durumun öğrenilmiş çaresizlik olmadığını, kendi adına mücadeleler verdiğini de sözlerine eklemiştir.

Katılımcılar cinsiyet ayrımcılığının, doğum izninin ve hiyerarşik yapılanmanın kurumda kariyer engeline sebep olduğunu ifade etmiştir. Erkeklerin yönetimde daha çok söz sahibi olmaları ve aynı pozisyonda uzun süre çakılı kalmaları karşılaşılan en büyük engel olarak nitelendirilebilir.

## **4.2 ANKET DEĞERLENDİRMELERİ**

Öğretmen, müdür, müdür yardımcısı ve bölüm başkanlarının katıldığı 30 kadının katılımıyla gerçekleşen anket, kurum hakkında genel bir fikir edinme amaçlı yapılmıştır.

Katılımcılara anket sorularına başlamadan önce onları tanıma amaçlı yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyonu ve hizmet süresi ile ilgili bazı sorular yöneltilmiştir. Anket değerlendirmelerinin sonucunda katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların ve bu cevapların dağılımlarının yaş, öğrenim durumu, pozisyon ve hizmet süresi ile paralellik göstermediği görülmüştür. Bireylerin kendilerine yöneltilen sorulara verdiği cevapların kişisel özelliklerinden etkilenmiş olabileceği yadsınamaz bir gerçek olmasına rağmen, aynı yaş ve aynı pozisyona sahip katılımcıların bile aynı sorulara farklı cevaplar vermiş olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple katılımcıların kişisel özelliklerinin homojen bir yapıda bulunmaması sebebiyle, anket değerlendirmesi sırasında katılımcıların kişilerin özellikleri ele alınmadan, yalnızca sorulara vermiş oldukları cevaplar üzerinden bir görüşe varılmıştır.

Yapılan mülakat sorularına paralel olan anket maddeleri ile katılımcıların görüşleri değerlendirilmiştir. 30 maddeden 9 hedef madde belirlenerek kurum kültürü ve yapısının alt değişkenlerinin katılımcılar üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda anketteki hedef maddeler ve ilgili maddelere ‘katılıyorum’ cevabı veren katılımcıların yüzdelik dağılımı verilmiştir.

**Çizelge 4. 2: Hedef Anket Maddeleri ve Katılımcı Yüzdeleri**

HEDEF ANKET MADDELERİ	KATILYORUM SEÇENEĞİ YÜZDELİK DAĞILIMI
1. Örgüt içinde kadınların yönetim kademelerinde söz sahibidir	76%
2. Erkek yöneticilerin örgüt politikası oluşturmada daha çok etkilidir.	46%
3. Örgüt kültürünün, erkek yöneticilerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine kadınlardan daha fazla olanak sağlamaktadır.	50%
4. Örgüt kültürü yapısı içerisinde, tepe yönetimde erkek egemen bir çoğunluğun vardır.	66%
5. Kurumda idarecilik ve öğretmenliğin annelikle birlikte yürütülmesi zordur.	46%
6. Kurumda öğretmen ve yöneticilerden oluşan bir takım ile fikir alışverişi yapılmaktadır.	76%
7. Yöneticilerin rekabetçi bir ortam hazırlamak amacıyla duygusallıktan kaçınarak rasyonalist davranmaktadırlar.	50%
8. Yöneticilerde bilgi, beceri ve mesleki yeterliliğin sonucunda oluşan otorite gücü vardır.	53%
9. Kadın yöneticiler ve öğretmenler doğum izni, evlilik gibi nedenlerle görevlerinden ayrılmak durumunda kalmaktadırlar	80%

Örgüt içinde kadınların yönetim kademelerinde söz sahibi olup olmadığı ile ilgili bir madde yöneltilen katılımcıların büyük bölümünün kadınların yönetimde söz sahibi olduğu düşüncesini taşıdıkları görülmüştür. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu örgüt içerisinde, kariyerlerinde ilerlemeleri için kadın yönetici ve öğretmenlere destek verildiğini düşünmekte olup, dolayısıyla yönetim kademelerinde söz sahibi olabilecek konuma gelmelerinde kurumun payının olduğu düşüncesini paylaşmaktadırlar.

Katılımcılar erkek yöneticilerin örgüt politikası oluşturmada daha çok söz sahibi olduğu sorusuna verdikleri cevaplar ile bu düşünceye kısmen katıldıkları sonucunu ortaya koymaktadırlar. Çünkü katılımcıların büyük bir bölümü bu soru hakkında net bir cevap vermekten kaçınmış ve bu sebeple kararsız olduğunu belirten seçenek üzerinde yoğunlaşmıştır.

Kurumda erkek yöneticilerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine kadınlardan daha fazla olanak sağladığı sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplarla erkek yöneticilerin kariyer hedeflerine ulaşmada kadınlardan daha fazla imkânlarla sahip olduğu düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Örgüt kültürü yapısı içerisinde, tepe yönetimde erkek egemen bir çoğunluk mevcut olduğu sorusunda ise katılımcılar büyük oranda aynı düşünce etrafında yoğunlaşarak, tepe yönetim kademelerinde erkek egemenliğinin hâkim olduğunu düşüncesini paylaşmıştır.

Örgüt kültürü yapısı içerisinde, tepe yönetimde erkek egemen bir çoğunluk mevcut olup olmadığı sorusunda ise katılımcılar büyük oranda aynı düşünce etrafında yoğunlaşarak, tepe yönetim kademelerinde erkek egemenliğinin hâkim olduğu düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılara eğitimle ilgili yöneltilen bir başka soruda tamamlanan lisans eğitim derecesi ve yüksek lisans gibi eğitimlerin kadınların üst pozisyona ulaşmalarında etkili olduğunu düşüncesini yoğun biçimde destekledikleri, buna karşın katılımcıların okul yöneticiliği pozisyonlarında erkek yöneticilerin tercih edildiğini düşündükleri görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların eğitilmiş kadın çalışanların, erkeklere kıyasla yönetim pozisyonuna eşit oranda tercih edildiği düşüncesine ise büyük oranda katılmadıkları görülmüştür.



Katılımcılar iş ortamında kadınların sosyal ilişkiler açısından geri durumda olduğunu kabul etmekle beraber mesai dışı yapılan sosyal aktivelerin erkek öğretmen ve yöneticilere yönelik olduğu düşüncesine ise katılmamışlardır.

Katılımcıların büyük bölümü çalıştıkları kurumda idarecilik ve öğretmenliğin annelikle birlikte yürütülmesinin zor olduğunu düşünmektedir.

Katılımcılar yönetilen diğer sorulara verdikleri cevaplarla kurumda stratejik kararların kadın yöneticilerin katılımı ile daha objektif sonuçlandığı, ayrıca kurumda kadın çalışanların profesyonel işlerde yetki kullanmada sıkıntı yaşamadıklarını düşünmektedir. Katılımcılar yönetilen bir başka soruda belirtilen, erkek yöneticilerin daha rekabetçi, sağlam ve verimli bir çalışma ortamı sağladığı düşüncesine ise ezici bir çoğunlukla katılmamışlardır.

Katılımcılar kurumda öğretmen ve yöneticilerden oluşan bir takım ile fikir alışverişi yaptıklarını sorusuna verdikleri yanıtla, bu fikir alışverişinin kadın çalışanların gözünde büyük oranda gerçekleştiği görülmüştür.

Yöneticilerin rekabetçi bir ortam hazırlamak amacıyla duygusallıktan kaçınarak rasyonalist davrandıkları konusunda kendilerine yönetilen soru için büyük oranda aynı yanıt üzerinde buluşan katılımcılar, yöneticilerin duygusallıktan uzak davrandığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar kadın çalışanların performansı değerlendirilirken siyasi görüşlerinin önemli olduğu ve kurumda kadın çalışanların performansı değerlendirilirken, giyim tarzı ve espri anlayışının önemli olduğu konularına katılmadıklarını, ilgili sorulara verdikleri yanıtlarla açıkça ortaya koymuşlardır. Katılımcılar ayrıca kurumda kadın çalışanların sosyal ağlarını geliştirebileceği bir olanak sunulmadığı düşüncesine de büyük oranda katılmamışlardır.

Kurumda otorite ve mevki gücünün sık sık kullandığına ilişkin katılımcılara yönetilen soruya verilen yanıtların ortak bir paydada buluşmadığı ve bu konu hakkında net bir yargıların bulunmadığı görülmüştür.

Katılımcılar yöneticilerde bilgi, beceri ve mesleki yeterlilik sonucunda oluşan otorite gücünün varlığını kabul etmiş ve verdikleri yanıtlarla bu düşüncelerini desteklemişlerdir.

Kurumda erkek yöneticilerin kendi aralarında oluşturdukları sosyal ağın, kadın çalışanların iletişimini sınırlamadığını düşünen katılımcılar, ataerkil bir yapılanma olması nedeniyle kadın öğretmenlerin yönetim kademesinde tercih edilmediğini de kesin bir dille reddetmiş ve bu düşünceye katılmadıklarını net bir şekilde ortaya koymuşlardır.

Katılımcılar kadın yöneticiler ve öğretmenlerin doğum izni, evlilik gibi nedenlerle görevlerinden ayrılmak durumunda kaldıkları sorusuna verdikleri yanıtlarla, aile kurma ve çocuk sahibi olma durumlarının görevlerinden ayrılma konusunda çok büyük payının olduğu konusunda aynı yargıya varmışlardır.

### **4.3. KATILIMCI GÖRÜŞLERİ VE ANKETLERİN ARAŞTIRMA SORULARI KAPSAMINDA YORUMLANMASI**

Yapılan mülakatlar sonucunda kurumun erkek egemen bir yapısı olduğu hakkında bir düşünce ortaya çıkmıştır. Katılımcılar bu kanıya kurumu, Türk toplumunun ataerkil yapısı ile örtüştürerek varmışlardır.

Örgüt kültürü dâhilinde oluşturulan tüm politikaların öncesinde kadın ve erkek çalışanların görüşlerinin alındığı belirtilirken, kadın çalışanların görüşlerinin ne derece uygulandığı konusunun ise büyük bir soru işareti olarak kaldığı ifade edilmiştir. Bazı kadın çalışanlar görüşlerinin kurul tarafından kabul görmesi için, seslerinin daha fazla çıkması gerektiğini vurgulamış, buna karşın daha baskın tavırlar sergilemeleri konusunda ise tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir. Kadın yönetici ve öğretmenlerin ortak görüşü örgüt kültürü politikasında kadınların da yerinin olduğu şeklindedir. Fakat bu düşüncenin kadın yönetici ve öğretmenlerin örgüt politikasını oluşturdukları anlamına gelmediği açıkça ifade edilmiştir.

Katılımcılar, örgüt dâhilinde kadın ve erkek çalışanların öğretmenlik pozisyonunda eşit fırsatlar yakalayabildiklerini ancak bu durumun yöneticilik ve idarecilik anlamında değiştiğini belirtmişlerdir. Yönetim kademesinde kadınların görev almaması gibi keskin bir duruş sergilemeyen kurum, erkeklerin bu pozisyonlarda daha çok çalışmasını tercih etmektedir, ifadesi katılımcıların genel düşüncesi olmuştur. Başka bir ifadeyle, katılımcılara göre örgütte cinsiyet eşitliği pozisyona bağlı olarak

değişmektedir. Bu durumun yükselmek ya da pozisyon değiştirmek isteyen katılımcıları, cam tavan engeli ile karşı karşıya getirdiği gözlemlenmiştir.

Katılımcıların kurum içerisinde maruz kaldığı en sık durumlardan biri de kurumda erkekler kulübü anlayışının yaygın olmasıdır. Katılımcıların tutumlarının öğrenilmiş çaresizlik olarak değerlendirilmesi olağandır. Bu durum karşısında katılımcılar bu topluluğa dâhil olmamaya çalışarak işlerini yürütürken bir diğer yandan gruba dâhil olanların ise daha baskın karakterli olması en dikkat çekici durumlardan birisidir. Katılımcılar, erkek nüfusun fazla olduğu grupların içindeki kadınların, iş yerinde erkeksi giyim tarzını tercih ettiklerini, kendilerini ifade etme biçimleri ve kurumda çalıştıkları süreler değerlendirildiğinde, ortama uyum sağlama eğilimleri sonucunda gruba dâhil olduklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak görüşmeler göz önüne alındığında, erkekler kulübünün iş takibi ve işleyişinde olumsuz etkisinin olmadığı fakat işyerinde kadın erkek ayrımcılığını tetiklediği gözlemlenmiştir. Erkekler kulübü anlayışının yönetim ve kadın katılımcılar arasında bir sınır oluşturduğu yapılan gözlemler sonucu ifade edilebilir niteliktedir.

Kurumun katılımcılarda oluşturduğu cinsiyetçi algıyı belirlemek amacıyla kurum cinsiyeti ve kişiliği hakkında yapılan yorumlar da; cinsiyeti erkek ya da erkeksi kadın olarak tasvir edilmiş kişilik özelliği ise bencil, cesaretli, bilgiç, atılgan olarak nitelendirilmiştir. Bu tanım ve tasvirlerle kurumun katılımcılar üzerinde oluşturduğu erkek egemen algı, verilen cevaplar ile tamamlanmış nitelikte olduğu gözlemlenmiştir.

Eğitim sektörü içinde yer alan kurum, anket ve katılımcıların cevaplarına göre baskın bir mekanik yapıda değildir. Fakat hiyerarşinin çalışanlar üzerinde kurduğu baskı ve maddi kaygılarla dönemselsel olarak sergilenen saldırgan ve hırslı davranışlar mekanik yapılanmanın olduğunu da kanıtlar niteliktedir. Eğitimci kurum olmanın getirilerinden olan bilgi, beceri ve mesleki yeterliliğe verilen önem, kurumun organik yapılanmasına katkı sağlayarak mekanik- organik yapıyı dengelenmekte olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle katılımcıların belirtmiş olduğu kurumda ki mekanik ve organik yapılanmanın cam tavan sendromu üzerine etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların, kurumda cam tavana maruz kaldığı en büyük etmenler annelik (doğum izni) ve evlilik durumlarıdır. Kurumda, kadın katılımcı öğretmen ve yönetici grupları,

üst yönetimin baskılarına maruz kalmaktadır. Doğum öncesi sözleşme feshi ve çeşitli sözlü uyarılara maruz kalan kadın öğretmenlere, bu durum karşısında iki seçenek tanındığı (yaz aylarında doğum ya da sözleşme feshiyle pozisyon kaybı) ifade edilmiştir. Kurumdan bu sebeple ayrılan öğretmen sayısının fazla olması mülakatlarda en dikkat çeken durumlardan biri olmuştur. Katılımcılara göre, yöneticiler için bu durum biraz daha farklılık göstermektedir. Öğretmenler gibi saha görevlisi olmadıkları için daha şanslı oldukları söylenebilirken, kurumda bu sebeplerle pozisyon ya da iş kaybetme korkusu yaşamayan kadın çalışanın olmadığı belirtilmiştir.



## BÖLÜM 5

### SONUÇ

Kadınların iş yerinde karşılaştıkları görünmez engeller, özel bir eğitim kurumunda yapılan araştırma ile belirlenmiştir. Kurum kültürü ve yapısının cam tavana etkisi konulu çalışmada kadın öğretmen ve yöneticilerin görüşleri nitel ve nicel olarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde anket ve mülakat sonuçlarına göre belirtilen görüşler temalar üzerinden detaylandırılarak açıklanmıştır.

Kurum kültürünün içinde barındırdığı cinsiyet kavramının katılımcılar tarafından yoğun olarak hissedildiği gözlemlenmiştir. Mülakatlarda ataerkil toplum algısının kuruma ve kurum kültürüne yansıtıldığı, erkek egemen anlayışın tüm yönetim kademelerinde ağırlıklı olarak var olduğu belirlenmiştir. Bu durumun kadınların yönetim kademelerine yükselmelerine sınırlama getirdiği, yönetim kademelerinde olan kadınların ise erkeksi bir davranış biçimine büründükleri görülmüştür.

Kurum içinde kadın çalışanların söz sahibi olabildiğini belirten katılımcılar, kadın yöneticilerin, diğer erkek yöneticiler ve üst düzey yöneticiler ile fikir alışverişi yapabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu yargının tüm katılımcı kadın çalışanlar açısından aynı olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, yapılan anket değerlendirmesi sonucunda da çoğunluğun fikrinin bu yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat bu durum, kadınların yaptırım gücü ve erkek egemen kurum kültürü anlayışının olmadığını göstermemektedir. Katılımcıların çoğulcu fikrine göre amaç, kadınların yönetime ya da karar mercisine dâhil edilmesi değildir. Kadınların bu noktada sadece danışma görevi üstlendiği gözlemlenirken, üst yönetim ile aralarında böyle bir durumun söz konusu olması sebebiyle, kendilerini ifade edemedikleri ve bu nedenle iş yerinde sürekli bir tedirginlik hissettikleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların engel olarak gördüğü bu durumla ilgili herhangi bir mücadeleye girmedikleri sonucuna varılırken, öğrenilmiş çaresizlikten bahsetmek mümkündür. Katılımcılar engelin farkında olmalarına rağmen, bireysel anlamda bir kabulleniş söz konusudur.

Kurum politikası oluşturmada, konu eğitim ve eğitim içeriğiyle ilgiliyse kadın çalışanların düşüncesinin alındığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Genel kurum yapısının bir sonucu olarak halkla ilişkiler, kurum tanıtımı gibi kurum iç işleyişiyle

ilgili oluşturulan politikalarda, kadın yöneticilerin katkıda bulunamadığı gerçeği ön plana çıkmıştır. Katılımcıların yorumlarından yapılan çıkarımlara göre, kurumda kadınların ağırlıklı olarak eğitim faaliyetiyle ilişkilendirildiği, kadınlara yöneticilik vasfının uygun görülmediği, eğitim dışı görevlendirmelerden ise kaçınıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca anket değerlendirmesi sonucuna göre kurumda erkek yöneticilerin örgüt politikası oluşturmada daha etkili olduğu belirlenmiştir. Çıkan bu sonuçlar kurumdaki kadın çalışanlar ile yapılan mülakatlarda ortaya koyulan düşünceleri destekler niteliktedir.

Cam tavan sendromunun katılımcılar tarafından en çok hissedilen teması annelik ve evlilik konularıdır. Katılımcılar, görüşmelerde Türk kültürü ve yapısının, aile kurmayı ve çocuk sahibi olmayı benimsediğini ve bununla beraber, aynı bakış açısının ve duygunun kurum kültürünün içine de işlediğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, toplumun evliliği ve çocuk sahibi olmayı statü göstergesi olarak değerlendirdiğini, sorumluluk bilincini geliştirdiğini ve düzenli bir hayat göstergesi olduğunu belirtmiştir. Ancak katılımcılar kurumun temel anlayışında ticari kaygılarla birlikte, veli memnuniyet kaygısının da bulunduğunu, dolayısıyla bu etkenlerin kadın öğretmenleri doğum izni konusunda olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Evlilik konusunda yönetimin herhangi bir ima ve baskısını hissetmeyen katılımcılar, tek problemin okulun eğitim dönemi içerisinde evlenmek olduğunu vurgulamış ve bu durumun cam tavan ile bir bağlantısının olmadığını belirtmişlerdir. Doğum öncesi ve sonrası için aynı yorumu yapamayan yönetici ve öğretmen katılımcılar, yönetimin sık sık, dolaylı yoldan hamilelik süreci ve sonrası ile ilgili yaptığı açıklamalar (sözleşme feshi ve çalışandan tazminat talebi, pozisyon değişikliği gibi) ve uygulamaları sonucu, kadınların işten ayrılma ve pozisyon değişikliklerine maruz kaldığını belirtmiştir. Doğum iznine çıkan öğretmen ve yöneticilerin, işlerine döndüklerinde, aynı okulda ve pozisyonda çalışma olasılıklarının oldukça düşük olması katılımcı öğretmen ve yöneticileri etkilemektedir. Tüm bu görüşmeler yeniden değerlendirildiğinde sonuç olarak, mülakat yapılan kadın öğretmen ve yöneticilerin kariyerleri hakkında kaygılandıkları, kuruma karşı güven duygularını yitirdikleri düşüncesi ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, işten ayrıldıklarında başka bir kurumda sıfırdan başlamak zorunda kalmaları olasılığının fazla olduğunu ve kadın yöneticilerin kurumda çalışmaya devam etseler bile doğum izni dönüşünde bir alt pozisyondan başlama

ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların düşüncelerine göre, kurumdaki kadınlar geldikleri noktaya geri dönmekten ve sürekli bu döngünün içinde yer almaktan korkmaktadırlar. Yapılan gözlemlerin sonucu olarak katılımcılar sürekli devam eden bu döngünün, kadın çalışanların iş dışındaki planlamalarını da etkilediğini ortaya çıkartmıştır. Ayrıca kadın çalışanların kariyerlerini kaybetmek istemedikleri anlaşılmaktadır. Bu sebeple cam tavan sendromunun evlilik üzerinde bir etkisinin olmadığı ancak doğum sonrası pozisyon kayıpları ve iş kaybetme düşüncesinin varlığı, katılımcıların ifadeleri üzerinden anlaşılmaktadır. Katılımcıların görüşleri ile birlikte, araştırmaya anketlerle destek olan diğer katılımcıların görüşleri paralel doğrultuda sonuç vermiştir.

Kurum yapısının, bir başka deyişle mekanik – organikliğin katılımcı öğretmen ve yöneticiler üzerinde engel oluşturmadığı belirlenmiştir. Kurum yapısı dâhilinde, yönetimin saldırgan, hırslı ve sert kişiliğinin, mali kaygılar yaşayan her özel kuruluştaki olabileceği belirtilmiştir. Saldırganlık, asilik ve fevri yönetici davranışlarının sadece belirli dönemlerde yaşandığı ve yöneticilerin çalışanlar üzerinde yoğun baskı kurmadığı, saygısız davranışlarda bulunarak insanları rencide etmediği ve mesai saatleri dışında iş buyurmadığı göz önüne alındığında, kadın katılımcıların cam tavan sendromu yaşadığını söylemek doğru olmayacaktır. Hiyerarşinin diğer eğitim kurumlarından daha fazla olduğunu ifade eden katılımcılar, emir-komuta ilişkisinin rahatsız edici boyutlarına değinmemiştir. Dolayısıyla, katılımcılar, öğretmen- yönetici ilişkisi veya yönetici-üst yönetici ilişkisi hakkında olumsuz ve keskin ifadeler kullanmamışlardır. Bununla birlikte eğitim kurumu olmanın kurum yapısına sağladığı organik yapılanmanın kurumdaki hiyerarşik yapıyı dengelediği gözlemlenmiştir. Organik yapılanmanın getirileri olan kadın duygusallığı ve anaçlık duygusu, kurumda kadın öğretmenlerin çoğunluk olması ve kadın idarecilerin varlığı ile mekanik örgütlenme katılımcılar üzerinde hissedilmemektedir. Bununla birlikte kurumun, eğitim kurumu olması sebebi ile sadece bürokratikleşme ve hiyerarşik yapılanma ile değil aynı zamanda gelişen, kendi kendini eğitebilen ve yeni projeler üretebilen bir kurum olarak ön plana çıkması, katılımcıların görüşlerini doğrular niteliktedir. Mülakatların yanı sıra farklı kişilerle yapılan anket sonuçlarında, kurumda öğretmen ve yöneticilerden oluşan bir takım ile fikir alışverişi yapıldığı ve yöneticilerde bilgi, beceri ve mesleki yeterliliğin sonucunda oluşan otorite gücü olduğu sonucu ortaya

çıkıştır. Kurumda fikir alışverişinin yapıyor olması pozitif bir davranış olmakla beraber organik örgütlenmenin de belirtisidir. Ayrıca otoriter gücün saldırgan ve hırslı davranışlar ile ortaya çıkmaması; bilgi, beceri ve mesleki tecrübenin gücüyle oluşması mekanik örgütlenmeyi engelleyici unsur olarak kabul edilebilir. Kayıt dönemlerinde yöneticilerin rekabetçi bir ortam hazırlamak amacıyla duygusallıktan kaçınarak rasyonalist davrandıkları, mekanik örgütlenmenin tabanını oluşturmasıyla doğru orantılı olmasına rağmen, tüm katılımcılar, kurumun net olarak görülen yapısal sorununun olmadığı ve bu nedenle cam tavana etkisinin görülmediğini belirtmiştir. Araştırmacı gözlemi doğrultusunda, mülakat sırasında katılımcıların, yöneticilerinden rahatsız edici boyutta çekinmediği ve iletişimsel anlamda problem yaşamadığı gözlemlenmiştir. Bu durum katılımcı-yönetici iletişiminin duvarlarla kaplı olmadığını göstermiştir.

Katılımcılara göre eğitim yönetimi birimlerinde görev yapmakta olan kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre ağırlıkta olması ve okul yönetimi-idare bölümlerinin de erkek çoğunlukta olması, kurumun iş bölümlerine ve yönetime cinsiyetçi anlamlar yüklediği düşüncesi ile ifade edilebilir. Kadın yöneticilerin, eğitim yönetimi bölümünde çoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmiş, kadın çalışanların yönetim bölümlerinde çalışmasında görünmez bir engelin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Katılımcılar, eğitimle ilgili gelebilecekleri yöneticilik pozisyonu olan bölüm başkanlığının üstüne çıkamadıklarını ifade ederken, kurumun idari ve yönetim bölümlerinde erkekler arasında daha sık gerçekleşen bir döngünün içinde olduklarını belirtmiştir. Katılımcılara göre, eğitim ve idari kollar olmak üzere iki alt yapı mevcuttur. Ancak iki kol arasında geçişin çok zor olması kadınların yükselmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak kadın katılımcılar, yükselmenin bir sınırı olduğunu belirtmiştir. Bu yargıya göre kadın katılımcıların cam tavan sendromuna maruz kaldığı belirtilebilir. Bu durumla baş etme yolları hakkında sessiz kalan katılımcıların, mücadele için attıkları bir adımın olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcılara çalıştıkları kurumda erkekler kulübü anlayışının varlığı, eğer böyle bir kulübün varlığından söz edilebiliyorsa bu kulübün kadın çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsayan anket ve mülakat soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğun kurumda erkekler kulübünün varlığından söz etmiş, bunun kendilerini ve davranışlarını etkilediğini ifade etmiştir. Bu sebeple erkekler kulübünün kurumdaki



kadın çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğu, katılımcıların kariyerlerinde başarılı olabilmek için bu kulübe dâhil olmaları gerektiğini düşündükleri gözlemlenmiştir. Tüm bunların ışığında erkekler kulübü anlayışının katılımcılar üzerinde en büyük etkisinin, kendilerini bu kulübe dâhil olma konusunda zorunlu hissetmeleri olduğu görülmüştür. Dolayısıyla erkekler kulübü varlığının, kadın çalışanların kariyer basamakları için yönetim ile kadın çalışanlar arasında gizli bir duvar oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar çalıştıkları kurumun cinsiyetini çoğunlukla erkek olarak tanımlamış, en belirgin özelliklerini ise bencil, duyarsız, dengesiz, empati yoksunu olarak dile getirmişlerdir. Ayrıca katılımcılar kurumun cinsiyeti sebebiyle kendilerini kontrol altına almak istediğini ve bunun da kendileri üzerinde bir baskı yarattığını ifade etmiştir. Katılımcıların bu düşüncelerinden de anlaşılabilceği üzere kurum, eril gibi davranarak, kadın çalışanlara duygu ve düşünce olarak yaklaşmamış, onları anlama konusunda yetersiz kalmıştır. Bu sebeple kendisinden erkek olarak bahsedilen bu yapının, kadın katılımcıların kariyer hedefleri, talepleri ve beklentilerini karşılayamadığı, onların önünde bir engel oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Kurumda kadın çalışanların karşılaştıkları diğer engellerin neler olabileceği hakkında ise katılımcılar, daha önce belirtilen konular üzerinden açıklamalarda bulunmuştur. Erkeklerin kadınlardan daha fazla pozisyon fırsatı yakalaması, doğum izni ve erkekler kulübü anlayışı katılımcılara göre kariyer engellerinin başında gelmektedir. Katılımcılardan biri cam tavanın nedenlerinden biri olarak gördüğü, kadınların kadınlara yapmış olduğu baskı ve engellemeden bahsetmiştir. Literatürde kraliçe arı sendromu olarak nitelendirilen bu kavramın kadın yönetici-öğretmen ilişkisi boyutunda olduğunu ifade edilmiştir. Katılımcıların genel yorumları ve konuya bakış açıları değerlendirildiğinde, katılımcıların cam tavan sendromunun nedenleri ve sonuçlarını gözlemledikleri ancak bu konuda üst yönetimle, çözüm adına herhangi bir iletişimde bulunamadıkları belirlenmiştir. Araştırmayı destekleyen her katılımcının cam tavan sendromu hakkındaki bilinçli yorumları dikkat çekmiştir.

Anket ve mülakatlar genel olarak değerlendirildiğinde, birbirleri ile paralel sonuçlar vermiştir. Anket sonuçlarına göre kurum yapısındaki mekanik ve organik yapılanma cam tavanı etkilememektedir. Mülakat sonuçlarında ise katılımcılar kurumun bu iki

unsurunun çeşitli yansımalarını deneyimlediklerini belirtmişlerdir. Ancak kurum kültürüne bağlı olarak, cinsiyet ayrımcılığı, erkekler kulübü anlayışı ve doğum izni kavramlarının cam tavanı doğrudan etkilediği katılımcıların konuyla ilgili yorumlarından anlaşılmaktadır. Kurum kültürü alt değişkenlerinin, yapılan anketler sonucunda cam tavanı etkilediği görüşüne varılmıştır. Cam tavan konusunda, katılımcıların farkındalığının olduğu gözlemlenirken bu konuda herhangi bir mücadelelerinin olmaması, konu hakkında öğrenilmiş çaresizlik boyutunun varlığından söz edebilmeyi sağlamaktadır.

### **5.1 Gelecek Çalışmalar İçin Öneri**

Araştırma tek bir eğitim kurumu ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle konunun derinleşmesi ve gelişmesi için İstanbul geneli özel eğitim kurumları adı altında nitel ve nicel bir değerlendirmenin yapılması, ilgili literatüre faydalı kaynaklar getirebilecektir.

Kadınların kurum kültürü ve yapısından kaynaklanan kariyer engellerine karşı örgütlenmeleri ve bu duruma çözüm yolları bulmaları gerekmektedir. Katılımcılar kurum içinde farkındalık düzeyini arttırarak cam tavan sendromuyla mücadele etmek yerine cam tavan sendromunu önlemeye çalışmalıdırlar. Bu sebeple konu üzerinde çalışma yapacak olan araştırmacılar, gözlemlenecek kurumdaki kadın çalışanların cam tavan sendromu hakkındaki farkındalığının arttırılması üzerinde yoğunlaşabilir.

## KAYNAKÇA

- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol B. (2013), 'Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerin' ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri', *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 25, ss.133-160.
- Anafarta, N, Sarvan, F, ve Yapıcı, N. 2008, 'Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma', *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, sayı 15, ss.111-137.
- Bilir Güler, S. 2005, 'Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma', Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. 1961, *The Management of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Candan, H., Oktay, E., ve Kaya, P., 2017, 'Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma', *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, sayı 5, no.49, ss.67-87.
- Cunliffe, A. L. 2008, *Organization theory*, Sage Publications, Los Angeles.
- Damanpour, F. 1991, 'Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators', *Academy of Management Journal*, sayı 34, no.3, ss.555 -590.
- Dimovski, V., Skerlajav, M. ve Man, M.K.2010, 'Comparative Analysis of Mid-Level Women Manager's Perception Of the Existence Of Glass Ceiling In Singaporean And Malaysian Organizations', *International Business & Economics Research Journal*, sayı 9, no.8, ss.61-77.
- Doğan, B. 2007, *Örgüt Kültürü*, Beta Basım, İstanbul.
- Doğan, B., ve Altunoğlu, E.. 2014. 'Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme', *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 7, no.3, ss. 41-52.
- Draulans, V. 2003, 'The glassceiling: realitymyth? A Genderanalysis of Leadership', *Ethical Perspectives*, sayı 10, no.1, ss. 66-77.
- Ersoy, E. 2009, 'Cinsiyet Kültürü İçerisinden Kadın ve Erkek Kimliği', *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 19, no.2, ss. 209-230.
- Harlender, S.K. 1996, 'Breaking through the Glassceiling: An Industrial Perspective', *Journal of Animal Science*, sayı 74, no.11, ss.2849-2854.
- Hoobler, J. M., Wayne, S.J., ve Lemmon, G 2009, 'Bosses' Perceptions of Family Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects', *Academy of Management Journal*, sayı 52, no.5, ss.939-957.

- İnel, M., Garayev, V. ve Bakay, A. 2014, 'Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları', *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, sayı 1,no.1, ss. 1-14.
- Jackson, J.C. 2001, "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling" *Women in Management Review*, sayı 16, no.1, ss. 30-41.
- Kalemci Tüzün, İ. 2006, 'Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Araştırma', Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karaca, A. 2007, 'Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Karslı, Ş. 2005, 'Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler', Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Katkat Özçelik, M. 2017, 'Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri' *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, sayı 52,ss.49-70.
- Kılıç, T. 2015, 'Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma' *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* sayı 2, no.4, ss.57-74.
- Korkmaz, H. 2016, 'Yönetimde Kadın ve Cam tavan Sendromu', *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, sayı 2, no.5, ss. 95-112.
- Lockwood, N. 2004, *The Glassceiling: Domestic and International Perspectives*, Society for Human Resource Management.
- Mızrahi, R., ve Aracı, H. 2010, 'Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma', *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, sayı 2, no.1, ss.149-156.
- Orhan, U. ve Altay, U. 2018, 'Cam tavan algıları örgütsel bağlılığı etkiler mi? Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma', *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, sayı 3, no.1, ss.1-15.
- Önal Sandal, E. 2014, 'Örgüt Yapısı, Adalet Algısı İle Bağlılık ve İş Doyumu', *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Mayıs 2012, Erişim Tarihi: Aralık 2018, <https://anahtar.sanayi.gov.tr>.
- Öztürk, U.,C. 2015, 'Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama' *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, sayı 6, no.12, ss.62-86.
- Özyer, K. Ve Azizoglu, Ö. 2014, 'İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki', *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, sayı 10,no.1, ss.95-106.
- Sökmen, A, ve Akar Şahingöz, S., 2017, 'Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

- Otel İşletmelerinde Bir Araştırma' *Journal Of Business Research Turk*, sayı 9, no.1, ss.113-133.
- Sposito, C.,A. 2013, 'Carrier Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives', *Social and Behavioral Sciences*, sayı 75, ss.488-497.
- Tanrıöğen, Zeynep M., Baştürk, Ramazan ve Başer, M, Uras. 2014, 'İlköğretim Okullarında Cinsiyet ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı', *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 4, no.1, ss.170-180.
- Tanyeli, Ç. 2008, 'Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma' Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uygun, Z. 2011, 'Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi.' Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Wirth, Linda. 2001, *Breaking through the glass ceiling: Women in Management* International Labour Office, Geneva.
- Yıldız, S. 2014, 'Türkiye'de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma' *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, sayı 6, no.1, ss.72-90.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. Ve Yıldız, H. 2016. 'Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?' *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* sayı 71, no.4, ss.1119-1146.

## EKLER

### EK A. Anket Formu ve Katılımcı Tercihleri

#### ANKET FORMU

Bu anket çalışması T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi bölümünde yürütülmekte olan “Kurum Kültürü ve Yapısının Cam Tavana Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezi için yürütülmektedir. Anket çalışması bütünüyle bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Katkınız araştırmacı için önemli olup, değerli katkınız için şimdiden teşekkür ederim.

*Zeynep Buse Kızıldeli*

*Kadir Has Üniversitesi*

*Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi*

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**Cinsiyet:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Yaş:** 25-31( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46 ve üstü ( )

**Öğrenim Durumunuz:** Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**Kadronuz:** Öğretmen ( ) Müdür Yrd. ( ) Müdür ( ) Bölüm Başkanı ( )

**Hizmet Süreniz:** 1-3 ( ) 3-5 ( ) 7-10 ( ) 10-15 ( ) 15 ve üstü ( )

\*Lütfen aşağıdaki soruları ‘Katılıyorum’, ‘Kararsızım’ ve ‘Katılmıyorum’ şeklinde işaretleyiniz.

	<b>Sorular</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>
1.	Örgüt içinde kadınlar yönetim kademelerinde söz sahibidir.	23	5	2
2.	Örgüt içerisinde, kariyerlerinde ilerlemeleri için kadın yönetici ve öğretmenlere destek verilmektedir.	22	5	3
3.	Erkek yöneticiler örgüt politikası oluşturmada daha çok söz sahibidir.	14	12	4

4.	Örgüt kültürü, erkek yöneticilerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine kadınlardan daha fazla olanak sağlar.	15	7	8
5.	Örgüt kültürü yapısı içerisinde, tepe yönetimde erkek egemen bir çoğunluk mevcuttur.	20	6	4
6.	Okul yöneticiliği pozisyonlarında erkek yöneticiler tercih edilmektedir.	9	5	16
7.	Alınan eğitimler (lisans, yüksek lisans vb.), kadınların yöneticilik pozisyonuna terfi etmesi için önem taşır.	17	7	6
8.	Eğitimli ve tecrübeli kadın çalışanlar, erkeklere kıyasla yönetim pozisyonuna eşit oranda tercih edilir.	13	7	10
9.	Örgütte tüm öğretmen ve yöneticiler sık sık sosyal aktivitelerde bulunur.	9	10	11
10.	Mesai dışı yapılan aktiviteler çoğunlukla erkek öğretmen ve yöneticilere yöneliktir.	4	10	16
11.	İş ortamında kadınlar, sosyal ilişkiler açısından geri durumdadır.	2	9	19
12.	Kurumda idarecilik ve öğretmenliğin annelikle birlikte yürütülmesi zordur.	14	6	10
13.	Kurumda stratejik kararlar kadın yöneticilerin katılımı ile daha objektif sonuçlanmaktadır.	17	6	7
14.	Kurumda kadın çalışanlar profesyonel işlerde yetki kullanmada sıkıntı yaşamaktadır.	7	6	17
15.	Erkek yöneticiler daha rekabetçi, sağlam ve verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	3	5	22
16.	Kurumda öğretmen ve yöneticilerden oluşan bir takım ile fikir alışverişi yapılmaktadır.	23	5	2
17.	Yönetici rekabetçi bir ortam hazırlamak amacıyla duygusallıktan kaçınarak rasyonalist davranmaktadır.	15	12	3
18.	Kurumda kadın çalışanların performansı değerlendirilirken siyasi görüş önemlidir.	2	2	26
19.	Kurumda kadın çalışanların sosyal ağlarını geliştirebileceği bir olanak sunulmamaktadır.	5	7	18
20.	Kurumda kadın çalışanların performansı değerlendirilirken, giyim tarzı ve espri anlayışı çok önemlidir.	7	10	13

21.	Kurumda otorite ve mevki gücü sık sık kullanılmaktadır.	9	10	11
22.	Yöneticilerde bilgi, beceri ve mesleki yeterlilik sonucunda oluşan otorite gücü vardır.	16	6	8
23.	Kurumda erkek yöneticilerin kendi aralarında oluşturdukları sosyal ağ, kadın çalışanların iletişimini sınırlamaktadır.	8	6	16
24.	Kurumda ataerkil bir yapılanma olması nedeniyle kadın öğretmenler yönetim kademesinde tercih edilmemektedir.	7	4	19
25.	Kadın yöneticiler ve öğretmenler doğum izni, evlilik gibi nedenlerle görevlerinden ayrılmak durumunda kalmaktadır.	24	3	3

\*Anket Aksu, Çek ve Şenol (2013) ve İnel, Garayev ve Bakay (2014) araştırmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.



## **EK B Mülakat Soruları**

1. Kadın yöneticilere karşı kurumsal bir önyargı var mıdır? Velilerin size karşı davranışı / etkileşimi ne boyuttadır?
2. Yönetim erkek egemen kurum yapısını benimsemekte midir?
3. Erkek yöneticiler kurum politikası oluştururken kadın yöneticilerin görüşlerini alırlar mı?
4. Üst yönetim kademesinde sizi kadın çoğunluğun temsil ettiğini düşünüyor musunuz?
5. Kurumda evlilik, annelik gibi kavramlar desteklenmekte midir?
6. Erkek yöneticilerin işyerinde kendi aralarında oluşturdukları sosyal bir ağ var mıdır? Sizin bu ortak ağ ile her durumda iletişim kurabilmeniz mümkün müdür?
7. Eğitim ve tecrübeniz yeterli olduğunda üst pozisyona geçmek yeterli midir yoksa cinsiyet kavramı ön plana çıkmakta mıdır?
8. Rekabetçi, saldırgan bir kurum yapısı sergilenmekte midir? Emir-komuta ilişkisi, bürokratikleşme gibi unsurlar kurum yapısı dâhilinde mevcut mudur?
9. Kurumu kadın veya erkek olarak tanımlasaydınız seçiminiz ne olurdu? Cinsiyet ve kişilik tasviri yapabilir misiniz?
10. Kurumda yükselmenize engel olan etmenler var mıdır? Varsa açıklar mısınız?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Zeynep Buse Kızıldeli  
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 22.04.1992

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İngiliz Dili ve Edebiyatı / Karadeniz Teknik Üniversitesi  
English Language and Business / Tomas Bata University  
in Zlin  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi / Kadir  
Has Üniversitesi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Sertifikalar : İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı / İstanbul  
Üniversitesi  
Mentörlük Programı / Oxford University Press  
Eğitim Yönetimi Liderlik Programı Cambridge  
University Press

### İletişim

Telefon : 530 827 80 98  
E-posta Adresi : [zeynepbuse.kizildeli@gmail.com](mailto:zeynepbuse.kizildeli@gmail.com)