

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**KADIN VE ERKEK EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN**  
**SENDROMUNA İLİŞKİN ALGILARI**  
**İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**

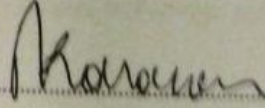
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**TEZCAN YILMAZ**

**Danışman Öğretim Üyesi**  
**Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL**

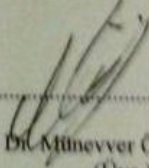
**İstanbul, Ağustos 2013**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

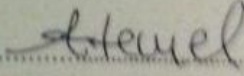
18.09.2013 tarihinde tezinin savunmasını yapan Tezcan YILMAZ'a ait "Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği) başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çeklüğüyle** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Niyazi KARASAR  
(Başkan)



Prof. Dr. Münevver Ölçüm ÇETİN  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)  
(Danışman)

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

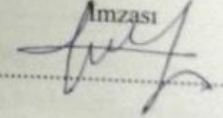
(3.10/2013)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Tercan Yılmaz

Amzası



## ÖNSÖZ

Kadınların çalışma hayatına katılımları ve yönetim kademelerinde yükselmeleri incelendiğinde evrensel düzeyde yaşanan birçok engelle karşı karşıya kaldıkları gerçeği göze çarpmaktadır. İçinde yaşanan toplumların yapısal ve kültürel özellikleri bu durumun yaşanmasında en belirleyici rolü oynamaktadır. Oysa ki pek çok sektörde çalışan kadın sayısının artırılması her alanda kadının konumunu güçlendirecek, ekonomik ve sosyal alanda yaşanan bu güçlenme ile toplumsal yapı da sağlıklı bir gelişim gösterecektir.

Dünyada ve Türkiye’de diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da kadın yöneticilerin sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışma eğitim yönetimi alanında çalışan kadın yönetici sayısının “Cam Tavan Sendromu” nedeniyle dikkat çekici düzeyde azlığını konu edinmektedir. Temennim, kadınlara, toplumsallaşma sürecinde dayatılan önyargılar, cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliğinin son bulması ve yönetimde daha fazla sayıda görev almaları için gereken çabaların artırılmasıdır.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmamda her konuda beni yüreklendiren ve desteğini esirgemeyen başta çok değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Temel’e, her zaman yanımda olan sevgili eşim Alper Yılmaz’a, en değerli varlığım oğlum Ufuk Yılmaz’a ve çalışmam boyunca kıymetli deneyimlerini esirgemeyen ablam, Prof. Dr. Gülten Kaptan’a, bilimsel dokunuşları ile katkı veren Prof. Dr. Nazife Güngör ve Yrd. Doç. Dr. Barış Bulunmaz’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Tezcan Yılmaz**

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun boyutları ve cam tavan sendromuna ilişkin algılarının belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile, ilçelerde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri oluşturmuştur.

Araştırmanın evreninden seçkisiz (random) yöntemi ile seçilen 132 eğitim yöneticisi, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma evreninde bulunan 12 kadın yöneticinin tamamına ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak Karaca (2007)'nin oluşturduğu anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu birinci kısımda araştırmaya katılanlara ait demografik değişkenlere ilişkin soruları, ikinci kısımda ise cam tavana ilişkin soruları içermektedir. 5'li Likert tipi olarak düzenlenmiş olan ikinci kısım toplam 38 sorudan oluşmaktadır. Sorular 7 faktörden oluşan bir yapı içerisinde sunulmuştur.

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

Bu araştırmadan elde edilen bulgular cam tavan sendromunu kadınların daha fazla yaşadığını göstermiştir. Kadın yönetici sayısının Türkiye'de ve dünyada az olduğu düşünüldüğünde, kabul görmelerinin zor olduğu söylenebilir. Bu nedenle cam tavana ilişkin araştırmaların daha geniş kitlelerde ve farklı değişkenlerle tekrarlanması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Eğitim Yöneticileri'nin Cam Tavan Sendromu

## ABSTRACT

The aim of this study was to find out the dimensions of the glass ceiling that Provincial National Education Directorates encountered and to identify their perceptions of glass ceiling. The population of the research consists of İstanbul National Education Directorate, İstanbul city, county and branch managers working in national education.

132 education directors who were chosen randomly form the samples of the research. All women directors (12 people) in İstanbul attended to the research.

In this study, as a means of data collection Karaca (2007)'s A questionnaire was used. In the first section of the questionnaire, the participants of the research questions related to demographic variables, while the second part contains questions related to the glass ceiling. There are 38 questions which are arranged according to 5 point Likerd in the second section. Questions are presented in a structure that consists seven factors.

Considering that the number of female managers are less both in Turkey and in the world, it can be said that female managers are hardly accepted. For this reason it can be suggested that more researches about glass ceiling with greater audience can be repeated in different variables.

**Key Words:** Glass Ceiling Syndrome, Glass Ceiling Syndrome of Education Managers

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	II
BÖLÜM I	6
GİRİŞ	6
1. Dünyada ve Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Genel Bakış	7
1.1 Sanayi Devrimi Öncesi	7
1.2. Sanayi Devrimi Sonrası	8
1.3. Dünyada Kadın Çalışma Oranı	10
1.4 Dünyada Kadınların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı	11
1.5 Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Girişi	12
1.6 Türkiye’de Kadın Çalışma Oranı	16
1.7 Türkiye’de Kadınların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı	18
2. Kadın ve Yönetim	19
2.1 Yönetim	19
2.2 Yönetici	19
2.2.1 Yönetici Özellikleri	20
2.2.2 Kadın Yöneticilerin Özellikleri	21
2.2.3 Erkek ve Kadın Yönetici Arasındaki Farklar	22
2.2.4 Kadın Yöneticilerin Azınlıkta Olmalarının Nedenleri	23
2.2.5 Kadın Yöneticilerin Azınlıkta Olmalarından Kaynaklanan Sıkıntılar	26
2.2.6 Türkiye’de Kadın Yöneticilerin Ortak Özellikleri	27
2.2.7 Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı	28
2.3 Eğitim Yönetimi Alanında Kadın Yöneticiler	28
2.3.1 Dünya Tarihinde Eğitim Yöneticisi Kadınlar	34
2.3.2 Türk Tarihinde Eğitim Yöneticisi Kadınlar	35
2.3.3 Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatında Çalışan Eğitim Yöneticileri	39
2.4 Kadın Yöneticilerin Yükselme Engelleri ve Cam Tavan Sendromu	40
2.4.1 Cam Tavan Sendromunun Tanımı	41
2.4.2 Cam Tavan Sendromu’nun Ortaya Çıkış Süreci	43
2.4.3 Cam Tavan Sendromu’nun Varlığının Sorgulanması	44
2.4.4 Cam Tavan Sendromu’nun Boyutları	45
3. Problem	55
4. Amaç	56

5. Önemi.....	57
6. Varsayımlar .....	57
7. Sınırlılıklar.....	57
8. Tanımlar .....	57
9. İlgili Araştırmalar.....	58
9.1 Yurtdışında Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	58
9.2 Türkiye’de Cam Tavan Sendromu ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	61
9.3 Değerlendirme.....	62
BÖLÜM II.....	64
YÖNTEM.....	64
1. Araştırma Modeli.....	64
2. Evren ve Örneklem .....	64
3. Veriler ve Toplanması.....	65
4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	66
BÖLÜM III.....	67
BULGULAR .....	67
1. Yöneticilerin, Cam Tavan Algıları .....	69
2. Yöneticilerin, Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları .....	70
3. Yöneticilerin, Yaşa Göre Cam Tavan Algıları .....	72
4. Yöneticilerin, Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları.....	75
5. Yöneticilerin, Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algıları.....	77
6. Yöneticilerin, Statü’ye Göre Cam Tavan Algıları .....	79
7. Yöneticilerin, Kıdem Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları .....	80
BÖLÜM IV .....	82
SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	82
1. Sonuçlar ve Tartışma .....	82
1.1 Cam Tavan Algı Düzeyine İlişkin Sonuçlar:.....	82
1.2 Cam Tavan Algısının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	82
1.2.1 Cam Tavan Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	82
1.2.2 Cam Tavan Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:.....	83



1.2.3 Cam Tavan Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:.....	84
1.2.4 Cam Tavan Algısının Eğitim Düzeyi (Mezuniyet Derecesi) Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:.....	85
1.2.5 Cam Tavan Algısının Statü Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:.....	86
1.2.6 Cam Tavan Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:.....	87
2.Öneriler.....	87
2.1Uygulama Önerileri.....	87
2.2Araştırma Önerileri .....	88
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	103

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1 : Dünyadaki Bölgelere ve Cinsiyetlere Göre İşgücüne Katılım Oranları	6
Tablo 2 : Kadın Erkek İstihdamının Sektörlere Göre Dağılımı	7
Tablo 3 : Bölgesel Bazda Kadınların İşgücüne Katılım Oranı	12
Tablo 4 : Türkiye'de Meslek Gruplarına ve Cinsiyete Göre İstihdam Oranı	14
Tablo 5 : Kadının Yönetimsel Pozisyonlarda Yer Almasına İlişkin Karşılaştığı Sorunlar	19
Tablo 6 : Milli Eğitim Bakanlığı'nda Üst Düzey Yönetici Kadın Sayısı	26
Tablo 7 : Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Eğitim Yöneticisi Sayısı	27
Tablo 8 : Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Kadın Eğitim Yöneticisi Sayısı	27
Tablo 9 : Türkiye'de 2009-2012 Yılları Arasında İlk Defa Atanan Taşra Teşkilatı Eğitim Yöneticisi Sayıları	28
Tablo 10 : İstanbul İlinde Görevli Eğitim Yöneticisi Sayısı	28
Tablo 11 : Kadınların Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri	41
Tablo 12 : İş Yerinde Cinsiyet Ayrımına Yönelik Görünmez Engeller	49
Tablo 13 : Cam Tavan Anketinde Yer Alan İfadelerin Alt Boyutlarına Göre Dağılımı	60
Tablo 14 : Cinsiyet Dağılımı	62
Tablo 15 : Yaş Dağılımı	62
Tablo 16 : Medeni Durum Dağılımı	63
Tablo 17 : Mezuniyet Dağılımı	63
Tablo 18 : Statü Dağılımı	63
Tablo 19 : Kıdem Dağılımı	64
Tablo 20 : Yöneticilerin Cam Tavan Algıları	64
Tablo 21 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	65
Tablo 22 : Yöneticilerin Yaşa Göre Cam Tavan Algıları	67

	(Kruskal Wallis H Testi)	
Tablo 23 :	Yöneticilerin Örgüt Kültürü Politikaları Alt Boyutunda Yaşa Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıkların Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)	68
Tablo 24	Yöneticilerin İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutunda Yaşa Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıkların Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)	69
Tablo 25	Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	70
Tablo 26	Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi)	72
Tablo 27	Yöneticilerin Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları Alt Boyutunda Mezuniyet Derecesine Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıkların Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)	73
Tablo 28	Yöneticilerin Statüye Göre Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)	74
Tablo 29	Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi)	75

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Dünyada ve Türkiye’de iş dünyasında son yıllarda konuşulan bir kavram olan “Cam Tavan Sendromu”, belli iş kollarında yoğunlaşan ve genellikle üst kademe profesyonel çalışanlar arasında sayıca azlık gösteren kadınların ilerleme ve gelişmesine mani olan görünmez engelleri ifade etmektedir (Öğüt, 2006).

İçinde yaşanılan çağda kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan fırsat eşitsizliği gibi sebeplerle erkeklerden daha az yönetim görevlerinde bulunabilmektedirler (Tükeltürk, 2008).

Genel anlamda kadın çalışan sayısındaki küresel artış ekonomik sosyal ve kültürel değişme ile gelişmelerin bir yansıması olarak kabul edilmelidir. Kadının aktif olarak iş yaşamına girmesinde, ailesi için ek gelir edinme, kendi ayakları üzerinde durabildiğini ispat etme, yapılan işten tatmin olma ve mutluluk duyma gibi nedenler etkili olmuştur (Barutçugil, 2002, s. 18).

Bu nedenle girişimci ve çalışan kadın yönetici sayısının artış göstermesi, sanayi ve hizmet sektöründeki gelişmeleri nitelik ve kapasite yönünden olumlu etkilemektedir. Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi Türk ekonomisinin güçlenmesinin yanında sosyal olarak da kadının güçlenmesini, böylelikle sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturulmasını sağlamaktadır (Beşler, 2010).

Türkiye’de Devlet Personel Başkanlığı’nın 2011 yılı verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin % 37’si kadın, % 63’ü ise

erkektir. Bürokraside üst düzey yöneticilerin % 86,4'ü erkek, % 13,6'sı kadındır. Bu oranlar kadınların bürokrasi içerisinde üst düzey karar verici konumlardaki oranının düşük olduğunu göstermektedir (<http://www.kadininstatusu>, 2012, s.33).

## **1. Dünyada ve Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Genel Bakış**

### **1.1 Sanayi Devrimi Öncesi**

Aristoteles insanı toplumsal ya da siyasal bir varlık olarak tanımlamıştır. Ancak kadınlar tarih boyunca bütün dünyada siyasal değil, daha çok ev yaşamında önem taşıyan doğa varlıkları olarak algılanıp, değerlendirilmişlerdir (Arat, 1998, s. 21). İnsanlık tarihi incelendiğinde kadının antik çağda bütün kurallardan yoksun (hetairizm) bir yaşam sürdüğü görülmüştür. Bu dönemde soy zinciri ancak analık hukukuna göre hesaplandığından kadınlar üstün bir saygınlığa sahip ve egemen bir yaşam sürmekteydiler (Engels, 2010, s. 11).

Antik çağ medeniyetlerinde kadının emek üreterek gelir elde etmesi kadına uygun bir rol olarak görülmezken kazanç elde etmek ve geçinmek erkeğe ait bir görev olmuştur (Kuşcan, 2010, s. 43). Kadınların, birçok aileden kurulu ortak (kominal) ev ekonomileri oluşturduğu bu çağlarda, insanlar klanlar halinde yaşamışlardır. Toprağın mülkiyeti ortak olurken soy gelimi kadınlardan çocuklara geçtiği için kadınlar, evlerini geniş hak ve yetkilerle yönetmişlerdir (Morgan, 1986, s. 103).

Zamanla Dicle ve Fırat nehri gibi verimli alüvyonlarında, Nil Deltasında, İndus Nehri Kıyılarında topraktan elde edilen yüksek verim ve hayvanların evcilleştirilmesi çok büyük bir zenginlik birikimi oluşmasını sağlamıştır. Bu dönemde kadınlar, çanak çömlek üretiminin yanı sıra hayvanların yününden giysi dokuyarak çalışmışlardır. Bu zenginliklerin hızla birikmesi, ailelerin özel mülkiyetinin artması, analık hukukunun yıkılmasına neden olmuş, erkeğin ev de

dahil olmak üzere her alanda yönetimi geri dönmek üzere ele geçirmesi ile kadın aşağılanıp köleleştirilmiştir. Bu durum kadının evde çalıştığı ataerkil aile sistemini doğurmuştur (Öztürk, 2010). Roma ailelerinde anlatılan kadının pasif yaşamı bu duruma iyi bir örnek teşkil etmektedir (Engels, 2010, s. 56).

Feodalite dönemine gelindiğinde kırsal bölgelerde, tarımsal faaliyetlerde kadın işgücünden yararlanılmıştır. Bu dönemde kadınlar, ihtiyaçlarının üzerinde evde ürettikleri ile ticaret de yapabilmekteydiler. Ekonomik etkinlikler o zamanki kent yaşamında kadınların ustabaşı olabildiği, erkek zanaatçılar engellemeden çırak yetiştirebildiği, gezgin satıcıları dolaştırabildiği işlerden oluşmaktaydı. Kadınların yaşadığı tek sıkıntı Lonca Teşkilatı'nın kadın çalışmasına tehlikeli bir rekabet gözüyle bakması ve karşı gelmesiydi. Öyle ki kadınların ustalık seviyesine gelmesi yasaklanmıştır (Ediz, 1995, s. 65). Ortaçağ Avrupa'sında kadınların, erkekler ile birlikte en yoğun olarak çalıştıkları işlerin terzilik, ayakkabıcılık ve firincılık olduğu bilinmektedir (Giddens, 2000, s. 27-43).

17. yüzyıla gelindiğinde örneğin, Fransa'daki iş gücünün yarısını kadınlar oluşturmaktaydı. Bu dönemde kötü çalışma şartları ve hastalıklar nedeniyle kadınlar erken yaşta ölmekteydiler (Collins, 1989).

## **1.2. Sanayi Devrimi Sonrası**

Sanayi Devrimi ile birlikte daha önce tarım sektöründe istihdam edilmiş olan büyük nüfus, toprak sahipleri tarafından göçe zorlanmıştır. Bu durum büyük ölçüde istihdam yapısı ve işgücünün değişmesine neden olmuştur. Zamanla nüfusun coğrafi dağılımının değişmeye başlamasıyla, kentlerde biriken yoksul insan yığınlarının gecekondulaşmayı beraberinde getirmesi ile çarpık kentleşme baş göstermiştir. İşgücü tarım alanının dışına kaymış, kadınlar kentlerde ücretli işçi konumunda çalışmaya başlamıştır (Koray, 1999, s. 10).

Makineleşmenin erkek emeğinin yerini alması ile adale gücü yerine parmak esnekliği önem kazanmış, kadın ve çocuk işçiler ucuz ücret almaları sebebiyle tercih edilmiştir. Örneğin; Almanya ve Büyük Britanya'da 1920'lerde kazanç karşılığı çalışanların sekizde üçünü kadınlar oluşturmaktaydı.

Ucuz ücret almalarına karşılık 18 yüzyılın ortalarından 19.yüzyılın sonuna kadar kadınların çalışma koşullarında önemli bir iyileşme görülmemiştir. Sanayi devriminin temellerinin şekillendiği İngiltere'nin Wigan kentinde bile kadınlar fabrikalarda kötü koşullarda çalışmaya devam etmişlerdir (Galbi, 1996).

1860-1870'lere gelindiğinde ise her türlü sanayi ve tarımsal işlerde kadının çalışma şartları iyileştirilmiş, verim ve üretim bu iyileştirme ile yükselmiş, böylelikle kanunların iktisadi yönünün de faydalı olduğu anlaşılmıştır. 1890'lardan itibaren yaşanan gelişmeler uluslararası sözleşmelerle onaylanmıştır. Bu konuda, "Versailles Antlaşması" sosyal adaletin temel unsurları arasında çocuk ve kadınların çalıştırılmasının kısıtlanmasını, erkek ve kadınların çalışmalarında eşit işe eşit ücret ödenmesini belirten iyi bir örnek teşkil etmektedir (Tabakoğlu, 1996, s. 169).

1902'lerden sonra Avrupa'da kızların devam edebilecekleri daha iyi liseler, teknik okullar ve üniversitelerin sayıları arttıkça ve mekanik büro araç-gereçlerin kullanımı yaygınlaştıkça istihdam imkanları genişlemiştir (Tabakoğlu, 1996, s. 166-167).

Sanayi devrimi uzun vadede kadınlar için olumlu sonuçlar doğurmuştur. Kadınların iş alanları genişlemiş, ekonomik bağımsızlıklarını kazanmışlar ancak erkeklere oranla daha kısa sürelerle çalıştırılmış ve erkeklere sağlanan iş güvenliğinin çok azı kadınlar için sağlanmıştır (Edgell, 2011).

Ekonominin canlanma dönemleri ya da savaş dönemlerinde erkekler iş gücü ihtiyacını karşılayamadıklarında kadınlar çalışma yaşamına en yoğun düzeyde

katılmışlardır. Özellikle işverenler, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında çalışma yaşamında erkeklerin bıraktığı boşluğu, kadınları çalışma yaşamına katarak gidermeye çalışmışlardır. Savaş sonrasında erkeklerin çalışma yaşamına geri dönmeleri ile kadın çalışan ihtiyacı ortadan kalkmış, kadınlar da ev yaşamlarına geri dönmüşlerdir (Çiftçi, 1982, s. 17-22).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası sosyal politikanın gelişiminde de önemli adımlar atılması, kadın işgücünü koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Gelişmiş ülkelerde, 1950 yılında aktif nüfus içinde kadınların oranı % 36.7 iken, 1975'te % 40.6, 1985 yılına gelindiğinde ise: % 41.4 olmuştur. Yine gelişmiş ülkelerde: 1985'lere gelindiğinde kadınların hem tarım dışı sektörlerde çalışmasının yaygınlaştığı, hem de aktif kadın nüfus oranının % 47'den % 58'e yükseldiği görülmektedir. 1985 yılında, gelişmekte olan ülkelerde ise aktif kadın nüfusun oranı % 49 olarak belirlenmiştir (Koray, 1992, s. 93).

### **1.3. Dünyada Kadın Çalışma Oranı**

Kadınların ekonomiye katılımını artırmak için özellikle Batı ülkelerinde ve gelişen Asya'da, hükümetlerin yasal birçok düzenlemelerden oluşan kurumsal değişiklik önerileri bulunmaktadır. Bu konudaki çalışmaların boyutunu ve ciddiyetini anlatması bakımından, Birmingham'da düzenlenen G-8 zirvesinde, kadınların çalışma hayatına tam katılımının öncelikli konular arasında yer alması çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır (Özkaya, 2001).

Kadın istihdamının artışında etkili olan faktörlere bakıldığında şu şekilde tespit edildiği görülmektedir;

- 1. İşgücü arzındaki yetersizlikler*
- 2. Eğitimin yaygınlaşması, belli meslek ve formasyonları temine yönelik eğitim programlarının uygulanması,*
- 3. Değer hükümleri ve aile içi roller itibariyle aile müessesesindeki değişimler,*



4. *Teknolojik gelişmelerin tahrik edici değişen hayat tarzı içinde ortaya çıkan yeni imkanlar, ihtiyaçlar ve meslekler,*
5. *Kadının sosyal statüsüne ilişkin tartışmalar ve kadınları ücretli ya da bağımsız çalışmaya teşvik eden ekonomik, sosyo-kültürel ve politik ortam* (Kaldırım, 1996, s. 217).

Sonuç olarak ekonomide fırsatların artması, birçok kadın işçinin iş gücü piyasasına girmesini sağlamıştır. 1980 ve 2008 arasında, iş gücü piyasasına katılımda kadın-erkek arasındaki fark %32'den %26'ya inmiştir. 2008 yılı itibarıyla kadınlar, küresel iş gücünün %40'dan fazlasını temsil etmektedir. Çok düşük katılım oranlarıyla başlayan ülkelerde (özellikle Latin Amerika ve Karayipler ve bir dereceye kadar Orta Doğu ve Kuzey Afrika) kadınların iş gücüne katılımında görülen büyük artışlara karşılık çok yüksek katılım oranlarıyla başlayan ülkelerde (özellikle Doğu Avrupa ve Orta Asya) kadın katılımında görülen ufak azalmalar, kadınların iş gücüne katılım oranlarının bölgeler genelinde birbirine yakınlığını gösterse de hala önemli farklar mevcuttur. Kadınların iş gücüne katılımının en düşük olduğu yerler Orta Doğu ve Kuzey Afrika (%26) ve Güney Asya(%35) olurken, en yüksek olduğu yerler Doğu Asya ve Pasifik (%63)'tir (<http://data.worldbank.org/topic/gender>).

**Tablo 1: Dünyadaki Bölgelere ve Cinsiyetlere Göre İşgücüne Katılım Oranları (2009)**

Bölge	Kadın (%)	Erkek (%)
Arap Ülkeleri	26.3	77.0
Doğu Asya ve Pasifik Ülkeleri	62.7	79.4
Avrupa Ülkeleri	49.2	65.2
Avrupa ve Merkez Asya Ülkeleri	50.4	66.9
Latin Amerika Ülkeleri ve Karayipler	51.6	79.7
Orta Doğu ve Kuzey Afrika Ülkeleri	26.7	76.0
Kuzey Amerika Ülkeleri	58.8	72.0
Güney Asya Ülkeleri	34.7	81.5

**Kaynak:** (<http://data.worldbank.org/topic/gender>, 2009)

#### 1.4 Dünyada Kadınların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Gelişmekte olan ülkelerin büyük bir kısmında yaşanan çağın son döneminde kadın işgücü sayısı artmakla birlikte artış oranı kadın ve erkekler için eşit istihdam

fırsatlarına veya eşit kazançlara dönüşmemiştir. Kadınlar ve erkekler çok farklı iş kesimlerinde çalışmaktadır. Gelir düzeyi yüksek ülkelere bakıldığında bile bu durum zaman içinde pek değişiklik göstermemektedir. Dünya üzerinde, ülkelerin büyük çoğunluğu incelendiğinde kadınların düşük üretimli alanlarda erkeklere oranla daha yüksek sayıda çalıştıkları görülmektedir. Kadının ücretli veya ücretsiz aile işletmelerinde gündelik veya geçici ücretli sektörlerde çalışma olasılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örneğin; Afrika’da tarım alanına bakılırsa kadınların daha küçük arazileri işlemekte ve daha az kazanç getiren ürünler yetiştirmekte olduğu görülür. Girişimci olarak iş gücüne katılan kadınlar ise daha küçük şirketlerle daha az karlı sektörlerde yoğunlaşırken kayıt dışı istihdamda kadın mesleklerinde ve sektörlerinde yoğunlaşmaktadırlar (Dünya Kalkınma Raporu 2012, s.17)

<b>KADIN (%)</b>	<b>MESLEK</b>	<b>ERKEK(%)</b>
31	İletişim Hizmetleri	16
21	Perakende, Otel, Restoran	17
13	İmalat	12
4	Finans ve İş	4
0,5	Elektrik, Gaz ve Buhar, Su	1
0,5	Madencilik	2
2	Ulaştırma ve Telekomünikasyon	7
27	Tarım, Avcılık vb.	29
1	İnşaat	11
<b>100</b>	<b>Tüm Sektörler / Tüm Meslekler</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** (Dünya Kalkınma Raporu 2012, s.17)

### **1.5 Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Girişi**

Tarihsel süreçte kadınların çalışma hayatının gelişimine bakıldığında, eski Türkler’de binicilik, silahşörlük ve kahramanlık erkekler kadar kadınların da gösterdiği özellikler arasında yerini almıştır. Bu durum kadınların kale muhafızı, vali ve sefir gibi meslekleri yapabilmesine olanak sağlamıştır Aynı zamanda kadınların büyük çoğunluğu ziraat işinde çalışırken maden işçiliği ve halı dokumacılığı da yapmışlardır (Ediz, 1995, s. 20).

Selçuklu ve Osmanlı dönemine bakıldığında Ahiliğin kurucusu Ahi Evran, kadın iş gücüne olan ihtiyacı onları örgütleyerek gidermiştir. Bacıyan-ı Rum, yani Anadolu Bacıları teşkilatı adı verilen bu örgütlenme, Ahilik teşkilatının, kadınlardan oluşan yan koludur ve o dönemde kadınların erkeklerle toplumsal ve siyasal dayanışma sergiledikleri, erkeklerle birlikte çalışma hayatına girdikleri güzel bir örnek teşkil etmektedir (Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporu, s.25).

Osmanlı'da batıda olduğu gibi kadınlar ilk olarak özel kesimde çalışma hayatına girmişler ve çalıştıkları kurumun kar elde etmesini sağlamak amacıyla ucuz işçi olarak kullanılmışlardır (Aslan, 2006, s. 117-149). Örneğin, 1913-1914 yıllarında tarım kesiminde ortalama gündelik ücret erkekler için 5-10 kuruş, kadınlar için ise 3-6 kuruş olarak belirlenmiştir (Toprak, 1982, s. 335). Tanzimat dönemine gelindiğinde sanayide de çok sayıda kadın istihdam edilerek kamusal alanda çalışmaları sağlanmıştır. 1897'de İstanbul Kibrit Fabrikası'nda çalışan işçilerin % 50'sinden fazlasını kadınlar oluşturmaktaydı (Çaha, 1996, s. 90).

Bu dönemde kadınların ağır işler gördüğü, hastabakıcılık, amelelik ve çöpçülük yaptıkları da bilinmektedir (Taşkiran, 1973, s. 40). Osmanlı döneminde "Biçki Yurdu" adı verilen kuruluşlarda ilk defa devlet hizmetinde kadınlar dikiş işleri yapmışlardır. Kadın emeğine ilk gereksinim duyulan kamu kuruluşu PTT olmuştur (Göksel, 1988, s. 144). Kadınların eğitim alarak çalışmaya başladıkları ilk alan ise 1842'de Mekteb-i Tıbbiye'de Avrupa'dan getirilen ebe kadınların ders verdiği ebelik mesleğidir (Ediz, 1995, s. 84).

1858'de ilk kız rüştiyelerinin, 1869'da ilk sanayi okullarının, 1860'larda ise kız öğretmen okullarının açılması ile Osmanlı kadınlarını modern hayata hazırlama çalışmaları başlamıştır. Kız öğrencilerin sayısının artması ve 19. yüzyıl sonunda eğitim derecelerinin liseye kadar yükselmesi kadınların öğretmenlik mesleğine

girmelerini sağlamış böylece kadınlar eğitim alanında çalışma hayatına adım atmışlardır (Güzel, 1985, s. 858).

Bu dönemde Eğitim Bakanlığı Nahiye Hanım, Nezihe Muhittin Hanım, Sadiye Hanım, Hatice Hanım gibi bayan müfettişler atamıştır (Caporal, 1982, s. 139). Aynı zamanda Osmanlı kadını çalışma hayatından geri kalmamak için ev işine statü kazandırmış, ev işlerinin ücret karşılığı başkalarına yaptırılması konusunu ele almıştır. Böylelikle ev işini yeni bir iş alanına dönüştürerek, kadının çalışma hayatından uzak kalmasına engel olmak amaçlanmıştır (Çakır, 1993, s. 287).

1914-1918 yılları arasındaki döneme gelindiğinde I. Dünya savaşında görevli askerlerin yerine açık kalan memurluklara kadınlar zorunlu olarak atanmıştır (İnan, 1975, s. 98). 1916 yılında İttihat ve Terakki'nin Harbiye Nazırı Enver Paşa'nın önderliğinde "Kadınları Çalıştırma Cemiyeti İslamiyesi" adını taşıyan bir dernek kurulmuş, bu dernek hem kendi bünyesinde kadınları çalıştırarak hem de dışarıda onlara iş bularak onların geçimlerini sağlama çalışmalarını yürütmüştür (www.kadineserleri.org, s.49).

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde, ilk yıllarından itibaren kadınların ekonomik, hukuki ve kültürel statülerinin yükselmesi ve çalışma yaşamında daha etkin bir biçimde yer alabilmeleri için ortam oluşturulmaya başlanmıştır. Bu yıllarda yapılan sanayi sayımında erişkin işçilerin dörtte birini kadın işçiler oluşturmuştur. 1923 yılında İzmir'de toplanan Türkiye İktisat Kongresi'nde alınan kararlarda Türkiye genelinde kadınların madenlerde çalıştırılması yasaklanmıştır (Kadın Emegi Platformu Komisyon Raporları, s.60).

1926 yılında çıkarılan Memurin kanununun altıncı maddesi ile kadınlara memur ve müstahdem olma hakkı verilmiştir (İnan, 1975, s. 243). Türk kadını Cumhuriyetle birlikte ekonomi alanında da oldukça etkin bir konuma gelmiş, 1927

yılında ekonomik açıdan faal olan nüfus, toplam nüfusun % 64.32'si olup, kadın nüfus arasında çalışma oranı % 35.10'a yükselmiştir. 1945 yılında ekonomik açıdan faal olan nüfus oranı % 80.25 seviyesine ulaşırken kadın nüfus arasında çalışma oranı ise % 70.71'e kadar çıkmıştır (Doğramacı, 1993, s. 47).

1932 yılında da Türk Kadın Birliği, Latife Bekir başkanlığında kadınların farklı meslek gruplarında da çalışabilmeleri için bazı girişimlerde bulunmuştur. Bu sayede kadın zabıta memuru ve polis gibi meslek gruplarında çalışma alanı sağlanmıştır. 1940-1955 yılları arasında kadınların çalışma gücünün daha fazla arttığı ve en çok ziraat alanında iş gücüne katıldıkları gözlenmiştir. Bu durumun yaşanmasında II. Dünya savaşı nedeniyle erkeklerin silah altına alınması ve ülkede artan endüstrileşme ile erkek emeğinin bu alana kayması etkili olmuştur (İnan, 1975, s. 156).

Yönetimde istihdam açısından bakılacak olursa 1938-1976 yılları arasında ise Türk kamu yönetiminde kadın görevlilerin sayı ve oranları giderek artış göstermiştir. Kadın görevliler yönetimde önemli miktarda temsil edilmemekle birlikte erkek meslektaşlarından hızlı bir artış göstermişlerdir (Unat, 1979, s. 245).

1980'li yıllardan itibaren şehirleşmenin etkisiyle kadınların çalışma talebi artış gösterirken buna karşılık sanayi sektörü aynı oranda istihdam olanağı yaratamamıştır. Sanayi sektörüne oranla daha hızlı bir gelişme gösteren hizmet sektörü daha fazla istihdam olanağı sağlamış ancak kadınların işgücü talebi karşısında yetersiz kalmıştır. Cumhuriyet'in kuruluşu ile birlikte gerçekleştirilen Atatürk devrimlerinin kadınlara sağlamış olduğu birçok hakka rağmen kadınların çalışma yaşamına katılımları süreç içerisinde oldukça geç gerçekleşmiştir (Kocacık ve Gökçaya, 2005, s. 195-219).

## 1.6 Türkiye’de Kadın Çalışma Oranı

Türkiye’de kadın işgücü üç ayrı grupta ele alınabilir. Yoğun olarak tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan, kırsal alanda yaşayan kadınlar; kentlerde emek-yoğun işlerde istihdam edilen düşük ücretli eğitimsiz veya kısıtlı eğitilmiş, alt sosyo-ekonomik sınıftan gelen kadınlar; son olarak meslek sahibi, yüksek eğitilmiş, yüksek ya da yüksek orta sınıf kadınlardır (İlkkaracan, 1998, s. 287).

Türkiye genelinde 2011 yılı verilerine göre kadın istihdam oranı % 25,6, işsizlik oranı % 11,3 iken bu oranlar sırasıyla AB-15’te % 59,5 ve % 9,8; AB-27’de % 58,2 ve % 9,8’dir (İstihdam alanında AB 2011 verileri bulunmamaktadır). Yine, 2011 yılı verilerine göre istihdama katılan kadınların % 42,2’si tarım sektöründe, % 15,2’si sanayi sektöründe, % 42,6’sı ise hizmetler sektöründe çalışmaktadır. İşteki durumları açısından bakıldığında 100 kadından sadece % 12,9’u kendi hesabına ve işveren konumunda çalışmakta, % 51,6’sı herhangi bir ücret ya da yevmiye karşılığında çalışmakta ve % 35,5’i ücretsiz aile işçisi olarak çalışma yaşamında yer almaktadır (Türkiye’de Kadının Durumu, s.24).

TİSK 2012 yılı verilerine göre kadınların işgücüne katılma oranındaki bir puanlık yükselme gözlenmekte ancak bu durumun kadın istihdamındaki beş yüz elli bin kişilik artıştan kaynaklandığı bilinmemektedir. Kadın istihdamındaki söz konusu artışın % 63,3’ü hizmetler sektöründe, % 33,3’ü tarım sektöründe ortaya çıkmış; sanayi ve inşaat sektörlerinde kadınlar açısından kayda değer bir istihdam artışı meydana gelmemiştir. Kadın istihdamındaki artışın üçte biri kayıt dışı ekonomide yer almakta olup istihdama eklenen her on kişiden altısı düşük niteliklidir (<http://www.tisk.org.tr>, s.4)

<b>Tablo 3: Bölgesel Bazda Kadınların İşgücüne Katılım Oranı</b>				
<b>İller</b>	<b>2004</b>	<b>2011</b>	<b>Değişim</b>	<b>İller</b>
TR10 (İstanbul)	19,3	25,2	5,9	TR10 (İstanbul)
TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli)	34,0	33,9	-0,1	TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli)
TR22 (Balıkesir, Çanakkale)	27,6	29,2	1,6	TR22 (Balıkesir, Çanakkale)
TR31 (İzmir)	22,7	33,9	11,2	TR31 (İzmir)
TR32 (Aydın, Denizli, Muğla)	37,7	37,8	0,1	TR32 (Aydın, Denizli, Muğla)
TR33 (Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak)	26,8	33,4	6,6	TR33 (Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak)
TR41 (Bursa, Eskişehir, Bilecik)	28,3	27,5	-0,8	TR41 (Bursa, Eskişehir, Bilecik)
TR42 (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova)	16,6	34,0	17,4	TR42 (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova)
TR51 (Ankara)	20,8	25,6	4,8	TR51 (Ankara)
TR52 (Konya, Karaman)	17,2	26,7	9,5	TR52 (Konya, Karaman)
TR61 (Antalya, Isparta, Burdur)	31,3	40,5	9,2	TR61 (Antalya, Isparta, Burdur)
TR62 (Adana, Mersin)	16,9	31,4	14,5	TR62 (Adana, Mersin)
TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye)	15,9	28,6	12,7	TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye)
TR71 (Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir)	22,2	23,9	1,7	TR71 (Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir)
TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat)	12,4	29,2	16,8	TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat)
TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın)	28,3	43,6	15,3	TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın)
TR82 (Kastamonu, Çankırı, Sinop)	14,6	45,8	31,2	TR82 (Kastamonu, Çankırı, Sinop)
TR83 (Samsun, Tokat, Çorum, Amasya)	39,3	36,0	-3,3	TR83 (Samsun, Tokat, Çorum, Amasya)
TR90 (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane)	54,0	44,0	-10,0	TR90 (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane)
TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	42,5	28,8	-13,7	TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)
TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan)	23,7	31,6	7,9	TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan)
TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli)	19,1	25,4	6,3	TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli)
TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari)	10,7	22,7	12,0	TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari)

**Kaynak:** TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketleri, 2011

Tablo 3'te gösterilen istatistiklere tarım sektörü dahil olup tarım sektörü çıkartıldığında Türkiye'de % 30 ile İzmir ili işgücüne katılım oranlarının en yüksek olduğu ildir. Ankara ve İstanbul, Türkiye içindeki katılım oranı sıralamasında daha üstlerde yer almaktadır. 2004 yılından itibaren işgücüne katılımın en fazla artış

gösterdiği iller, “Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova” ve “Kayseri, Sivas, Yozgat”tır. Ancak kadınları tarım dışında katma değeri daha yüksek sektörlerle kaydırabilmek Türkiye açısından ciddi bir politika oluşturulmasını gerektirmektedir. Çünkü İstanbul veya Ankara gibi illerde katılım oranının 2023’e kadar Meksika seviyesine, yani % 46’ya yükselmesi için, bu oranın ortalama yıllık % 6 (ya da her yıl 1.75 baz puan) kadar artması gerekmektedir (Işık G. A., 2012).

Kamu sektöründe istihdam ve yönetim açısından kadının Türkiye’deki durumu ise, 2010 yılı Başbakanlık Personel Dairesi Başkanlığı’nın verilerinde şöyle tespit edilmiştir. Buna göre, devlette çeşitli pozisyonlarda yer alan yöneticilerin %16’sı kadın, %84’ü erkektir. Yine, kamuda görev alan toplam 1 milyon 815 bin 639 personelden, üst düzey yöneticilik yapan kadın sayısının 530 kişi, üst düzey erkek yöneticisi sayısının ise 2077 kişi olduğu bilinmektedir (Nergis ve Yemen, 2011).

### **1.7 Türkiye’de Kadınların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı**

Meslek gruplarına göre istihdam verileri incelendiğinde Türkiye’de cinsiyete dayalı işbölümünün sürdüğü ve birçok meslek grubunun kadın ve erkek istihdamındaki payı arasında ciddi farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Nitelik ve mesleki vasıf gerektirmeyen işler kadın istihdamında erkeklerden daha fazla pay sahibi olarak yerini almaktadır. Yalnızca profesyonel meslekler ve yardımcı profesyonel mesleklerde çalışan kadınlar erkeklerden daha fazla sayıdadır. Aşağıda yer alan Tablo 4’te Profesyonel meslek mensuplarının kadın istihdamındaki payı 2009 yılı itibariyle % 11 iken bu oran erkeklerde % 5,7’dir. Bu meslek grubunun kadın istihdamındaki payının daha yüksek olması, eğitilmiş kadın işgücünün öğretmenlik, doktorluk, avukatlık, muhasebecilik gibi mesleklerde yoğunlaştığını göstermektedir (Hacıoğlu ve Hobikoğlu, 2012).



**Tablo 4: Türkiye’de Meslek Gruplarına ve Cinsiyete Göre İstihdam Oranı(%)**

Meslek Grupları	KADIN (%)			ERKEK (%)		
	2001	2007	2009	2001	2007	2009
Kanun yapıcılar, Üst Düzey Yöneticiler ve Müdürler	8	2,9	3,2	10,2	10,9	10,8
Profesyonel Meslek Grupları	5,7	11,1	11	5,3	5,3	5,7
Yardımcı Profesyonel Meslek Grupları	4,9	8,2	7,4	4,7	6,4	6
Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	4,4	10,2	10,2	4	5	5,2
Hizmet ve Satış Elemanları	9	10,1	10,1	10,7	13,3	13,3
Nitelikli Tarım, Hayvancılık, Avcılık	36,1	31,6	31,5	26,4	14,8	16
Sanatkârlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	15,3	6	5,7	18,7	17,9	16,6
Tesis ve Makine Operatörleri, Montajcılar	8	5	3,1	10,3	13,6	12,1
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar	8,5	15	18,4	9,6	12,8	14,3

**Kaynak:** (Sosyal İş Sendikası, 2010, s. 23)

## 2. Kadın ve Yönetim

### 2.1 Yönetim

Yönetim tarihi incelendiğinde, insanların bir arada yaşamaya başlamasıyla beliren organizasyon ihtiyacı ile birlikte yönetim kavramının ortaya çıktığı görülmektedir. Bireysel amaçlarını terk edip ortak amaçlara yönelen insanlar, başkalarına iş yaptırmanın, onların yardımını sağlamanın yönetim ile mümkün olduğunu fark etmişlerdir. Böylece yönetim ilişkisini oluşturan üst ve ast kavramları doğmuştur. Yönetim kavramı medeniyet ilerledikçe sistemleşmiş ve gelişme göstermiştir (Dalay, 2001, s. 3-4). Ancak yönetim, hem sanat hem bilim yönü olan bir kavramdır. Buna bağlı olarak yöneticilik mesleği doğuştan gelen yeteneklerle sonradan öğrenilen bilgi ve beceriyi bir arada sergilemeyi gerektirir (Koçel, 2005, s. 10).

### 2.2 Yönetici

Yönetici, insanların belli bir amaç için bir araya gelerek kendilerini hedefe ulaştıran uyumlu çalışmalarını işbirliği içinde etkili ve verimli sürdürülecek biçimde yönetmek sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2000, s. 13). Diğer bir deyişle

yönetici, bir örgütte sevk ve idare görevini yürüten en üst düzeydeki kişidir (Tortop, 1994, s. 213). Yönetici, insan olduğu için kendine has davranış özelliklerine sahip olması doğal bir süreçtir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar, çalışanların kendi bireysel özelliklerini diğer bireylerle dikey-yatay ve köşeden köşeye (diagonal) ilişkilendirdiği, bağlantı topluluğundan oluşan bir labirent olarak düşünülebilir. Bu noktada yöneticilik her biri farklı yapı ve özellikte olan insanların oluşturduğu karmaşık ilişkiler topluluğunu, organizasyonu amaçlarına ulaştırmak amacıyla yönlendirmek, yönetmek olarak da ele alınabilir (Koçel, 2005, s. 75).

Yönetim, örgütlenmiş toplumlarda, çeşitli boyutlardan oluşur. Teknik, beşeri ve kavramsal boyutlar olarak adlandırılan bu boyutlar yöneticilik kavramı için ayırt edicidir. Burada teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını, beşeri boyut insan unsurunu, kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (Kutunis ve Alparslan, 2006).

### **2.2.1 Yönetici Özellikleri**

Çağdaş yönetici profiline bakıldığı zaman; çalışanlarına karşı sorumlu, değişimlere ayak uydurabilen, cesur, kendine güvenen, analitik düşünen, birebir iletişim kurabilen, değerler sistemi olan, tutarlı, karizmatik, ilham veren, heyecan yaratan, yetenekleri ortaya çıkaran gibi özellikler taşıması gerektiği vurgulanmaktadır (Altınok, 2000).

Yönetici kavramında belirleyici olan cinsiyet değil bazı özelliklerin varlığıdır. Bahsedilen özelliklere risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışlar örnek gösterilebilir. Bu davranışların erkeklerde daha belirgin görüldüğüne yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına yol açmaktadır. Oysa cinsiyet ayrımcılığı yerine bir yöneticiyi etkileyen değerlerin saptanması, kadın-erkek

yöneticinin bu değerler açısından durumunun değerlendirilmesi yönetim ve yöneticinin kalitesini belirlemede açıklayıcı olmaktadır. Bu değerler;

- *İçinde Yaşadığı Toplumun Yapısı ve Toplumsal Değerler,*
- *Aile Yapısı ve Yetiştirilme Tarzı,*
- *Siyasal İlgi ve Çevre,*
- *İnançlar ve Dini Değerler,*
- *Ahlaki Değerler,*
- *İletişim Becerileri,*
- *Eğitim Türü ve Düzeyi,*
- *Kişilik Yapısı olarak belirlenmiştir (Nergiz ve Yemen, 2011).*

### **2.2.2 Kadın Yöneticilerin Özellikleri**

Birbirinden farklı insan ve unsurları ahenkli ve mükemmel bir biçimde bir araya getirebilmek iyi yönetici olabilmenin özelliklerinden biridir. Bu nedenle, duygusal zeka ve empatinin, erkeklere nazaran kadınlarda daha çok görüldüğünü ve kadınların iş yaparken daha paylaşımcı, işbirlikçi, takım arkadaşlarını destekleyici olduklarını gösteren bir çok araştırma çağın geçerli yönetim biçimlerinin genelinde kadınların avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır (Mercanlıoğlu, 2009).

İş yaşamına bakıldığında kadınlar monoton, uysal ve beceri gerektiren işlerde daha sabırlı çalışmaları sebebiyle erkeklerden daha başarılı olmakta ve işverenler tarafından tercih edilen iş gücünü oluşturmaktadırlar (Olaş, 2006, s. 24). Yönetimde görev alan kadınlar sayıca 1960'lerden itibaren giderek artış göstermektedir. Bu bir gelişme olarak değerlendirilse de, aslında en üst kadın yöneticilerin daha çok orta düzey yönetim konumlarında olduğu gözlenmektedir. Eğitimli ve deneyimli kadınların sayısı artmakta ancak üst yönetim için bu durumun yeterli olup olmadığı tartışma konusunu oluşturmaktadır. Burada odaklanılan tartışma noktası kadınların "ideal" yöneticinin davranışsal psikolojik özelliklerine sahip olup olmadığıdır. Yani kadınların tepe noktalara yükselebilecek kadar rekabetçi, atak, hükmedici, sağlam, güçlü ve rasyonel olup olmadıkları sorusu konunun özünü oluşturmaktadır (Kutunis ve Alparslan, 2006).

Dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticilerin üst kademe veya orta kademe yöneticilik kariyerinde gözlenen yükselme başarısındaki artışın yıllara göre küçük miktarlarda olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar, hem kadınların hem de erkeklerin kadın yönetici istemediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle kadın yöneticilerde az da olsa gerçekleşen “yükselme” bir başarı olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2009).

### **2.2.3 Erkek ve Kadın Yönetici Arasındaki Farklar**

Tarihi olarak kadınlar, hemen tüm toplumlarda erkeklerin dünyası olan güç, yöneticilik ve iş ortamında yeterince temsil edilmemiş; profesyonellik, otorite ve yöneticilik erkekler için tanımlanan özellikler olmuştur. Kadınlar sıklıkla erkekler tarafından çalışma ortamlarında tehlikeli olarak görülmüş ve kadının yöneticilik davranışları güven verici bulunmamıştır (Terzioğlu ve Taşkın, 2008).

Kadınlar ve erkekler incelendiğinde farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları kabul edilebilir. Erkekler kararlı, inançlı, yenilikçi, hedefe yönelik, kendine aşırı güvenen, hevesli ve patron olma gibi kişilik özellikleri sergilerken, kadınlar esnek, toleranslı, yaratıcı, hedefe yönelik, orta seviyede kendine güvenen, hevesli, çevresiyle baş edebilen kişilik özellikleri sergilemektedirler. Yönetici kadınlar, başarılı olarak, güç elde etmelerinde çevreyle kurdukları ilişkilerin önemini vurgulamaktadırlar. Onlar, görev aldıkları pozisyonların kendi çabalarından, çok çalışmalarından, becerikli ve hoşgörülü olmalarından kaynaklandığını savunmaktadırlar. Kadınlar erkeklerden farklı olarak yönetimdeki haklarının kullanılmasında yasal ve güvenilir bir dayanak ihtiyacı hissetmektedirler. Kendileri, yöneticilik işini yaparken karizma, belge, bağlantı ve kilit ilişkilerini; pozisyon veya unvan elde etmede, ödüllendirme ve cezalandırmada, erkeklere karşı daha fazla kullanma eğilimindedirler (Özdevecioğlu ve Öğrencileri, 2003).

Yapılan bir araştırmada erkeklerin daha fazla yönetim kadrosunda görev almaları Öyle açıklanmıştır. Yönetici pozisyonundaki erkekler, kadınlara göre daha zgr çalışmakta ve kendi cinsinden olan insanlarla daha çok işbirliği yapmaya istekli davranmaktadırlar. Bu durum, yönetici olabilmek için daha fazla olanak yaratmaktadır (Terzioğlu ve Taşkın, 2008).

Kullandıkları dil açısından erkek ve kadın yöneticilerin farklılıkları incelendiğinde, çok konuşan, duygusal konuşmalar yapan, detayları kullanan, açıkça kendilerini ortaya koyabilen, konuşurken gülümseyen, gramer kurallarına uygun kelimeler kullanan, kibar davranan ve pasif ses tonu ile konuşan kişilerin kadınlar olduğu görülmüştür. Erkek yöneticiler ise, kızgın anlarını saklamadan ortaya koyan, otoriter konuşan, askeri ses tonu kullanan, kaba konuşmalar yapabilen, kadınların sözünü kesen, esprili konuşan, soru tonlaması ile hitap eden, duygudan çok gerçeği arayan insanlar olarak tanımlanmışlardır (Bridge, 2003, s. 44).

#### **2.2.4 Kadın Yöneticilerin Azınlıkta Olmalarının Nedenleri**

Kadınlara her alanda uygulanan ayırımı politikalar ile yönetici pozisyonunda sahip olunması gereken pek çok nitelik, fazla zaman ve enerji ihtiyacı onların yükselme engelleri olarak kabul edilmektedir. Birçok kadın bu görevlere gelebilmek için yeterli n hazırlıkları tamamlayamamakta, bunun yanında çalışma yaşamı ile birlikte götürmek zorunda oldukları aile sorumlulukları da engel teşkil etmektedir.. Bu durumda genç ve bekar kadınların yönetici olabilme şansları daha yüksek görünmektedir (zkaya, 2001).

Kadının yönetsel pozisyonlarda sınırlı sayıda yer almasına ilişkin karşılaştığı sorunlar literatürde, Tablo 5'te gösterildiği Şekilde zetlenmiştir (Nergiz ve Yemen, 2011).

**Tablo 5: Kadının Yönetmel Pozisyonlarda Yer Almasına İlişkin Karşılaştığı Sorunlar**

<b>Başlıklar</b>	<b>İçerik</b>
Ataerkil Toplum Değerleri ve Geleneksel Roller Cinsiyet Temelli Ayrışma / Ayrıştırma	Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi Kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda toplumsal baskı ile yönetmel pozisyona gelememesi
Cinsiyet Temelli Ayrışma / Ayrıştırma	Elde etmiş olduğu ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlayamayacağını düşünmesi
Kendine Güven veya Zihinsel Olgular	Yönetmel pozisyonlara gelmede kendini yeterli görmemesi yani özgüven eksikliği
Başarı / Zirve / Yalnızlık Korkusu	Başarılı ve zirvede olmasının kadını yalnızlaştıracağını düşünme (ailevi ve iş ortamında)
“Kraliçe Arı Sendromu” veya Tek Olma Özlemi	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlamaları
Cam Tavan Sendromu	Kadının belirli bir kademeye kadar yükseldikten sonra daha fazla ilerlemelerinin, görülmeyen ve geçilemeyen bir şekilde engellenmesi
Mobbing’e Yenilme	Kadının, çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalınması ve kadının bu duruma dayanamaması
Geniş Açık ile Bakabilme	Kadının olayları geniş açıyla değerlendiremeyeceğinin düşünülmesi
Analitik Bakış	Kadınların analitik bir bakış açısına sahip olmadığı düşüncesi
Özgüven Eksikliği	Kadının erkeğe oranla özgüveninin yeterli olmaması
Kadınlara Yönelik Stereotipleme	İnsanların cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri ve yaşadıkları bölge gibi özellikleri nitelendirilmeleridir. Örneğin, erkeklerin başarı, bağımsızlık, kendine güven vb. özellikler ile tanımlanırken; kadınların nazik, anlayışlı, insanlara dönük gibi özelliklerle tanımlanması gibi

Kaynak: (Nergiz ve Yemen, 2011).

Tablo 5’te belirtilen sebeplerle kadınların kamu ve özel sektör alanında, yoğun olarak çalıştıkları iş sahalarında dahi yönetim organlarında ve karar verme mekanizmalarında rahatlıkla görev alamadıkları görülmektedir (Koray, 1992).

Birleşmiş Milletler (BM) Ekonomik ve Sosyal İlişkiler Departmanı, Kadın ve Erkek İstatistikleri (2008)'ne bakıldığında; Kanun Koyucu, Üst Düzey Yönetici, Müdür statüsündeki kadınların oranının ABD'de % 43, Fransa'da % 39, Almanya'da % 38, Rusya'da % 37, İngiltere'de % 35, İtalya'da % 33, Afrika'da % 30, Türkiye'de % 10, Suudi Arabistan'da % 7, Pakistan'da % 3, olduğu görülmektedir (<http://unstats.un.org>).

Kadınların yarısından daha fazlası (%56) eşlerin kariyeri nedeniyle çocuklarının mağdur olduğunu ve bu nedenle kariyerlerini bırakması gerektiğini düşünmekte iken erkeklerin sadece %34'ü eşlerinden dolayı kendi kariyerlerinden vazgeçmektedir (Terzioğlu ve Taşkın, 2008).

Avrupa Komisyonu tarafından 2010 yılında hazırlanan rapora göre, Avrupa'da halka açık büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının sadece % 3'ü kadındır (<http://ec.europa.eu/>). Yönetim kurullarında ise 2003 yılında % 9 olan kadın oranı Ocak 2012 verilerine göre % 13.7'ye yükselmiştir. Yıllık 0,5 düzeylerinde olan bu artış hızıyla devam edildiği takdirde, kadınların yönetim kurullarında % 40 gibi bir seviyede temsil edilmeleri için elli sene gibi bir süre beklemeleri gerekmektedir (<http://europa.eu/>).

Bu duruma dikkat çekmek ve süreci hızlandırmak için Avrupa Komisyonu tarafından, Avrupa Birliği ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısının gönüllülük esaslı olarak artırılması için 2011 yılında bir girişim başlatılmıştır. Komisyonun hedefi 2015 yılına kadar Avrupa Birliği ülkelerinde yer alan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin % 30'unun, 2020 yılına kadar da % 40'ının kadın olması yönündedir. Bu durum Avrupa Parlamentosu tarafından da desteklenmektedir (<http://www.tusiad.org>).

İş yaşamında geçmişten itibaren yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak çalışmalarının sonuçları aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Kadınların daha düşük statülü işlerde çalışmaları çoğunlukla doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor olmuştur Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan (glass ceiling) ile karşılaşmış ve sonuç olarak özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda temsil edilmişlerdir (Çelikten, 2004).

### **2.2.5 Kadın Yöneticilerin Azınlıkta Olmalarından Kaynaklanan Sıkıntılar**

Her iş kolunda kadınlar ve erkekler için ortak baskı unsurları bulunmaktadır. Ancak aşağıda konu ile ilgili olarak yönetimde kadınların yaşadığı sıkıntılar açıklanacaktır.

Yapılan araştırmalar kadın yöneticilerin stres nedeniyle fiziksel ve ruhsal sağlığının zarar gördüğünü, yaptıkları işte iyi olduklarını kanıtlamak için erkeklerden daha çok çalıştıklarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, günlük yaşamlarında küçük çaplı ancak sürekli ayrımcılık içeren davranışlarla karşılaştıkları, kişisel varlıklarını zedeleyecek biçimlerde bazen gördükleri bazen de görmedikleri şekillerde yıpratıldıkları ve sık sık erkek yöneticiler tarafından karar alırken muhalefetle karşılaştıkları görülmektedir.

Kadınlar yöneticilik potansiyelleri açısından erkeklerle aynı düzeyde olmalarına rağmen çoğunlukla alt yönetim pozisyonlarında görevlendirilmekte, sayılarının azlığı nedeniyle iş yerlerinde kendilerini temsil eden bir sembol olarak algılanmaktadırlar ve astları tarafından dominant, patroniçe, diktatör gibi yakıştırmalara maruz kalmaktadırlar.



Özgüven azlığı ve girişkenlik konusunda özellikle alt yönetim kadrosunda görevli olan yönetici kadınlar erkeklere göre daha fazla sorun yaşamaktadır. Yönetici kadınların erkeksi davranışlar sergilemeden görevlerini yapmaya çalışmaları, azınlıkta olduklarında otoritelerinin sorgulanmasına sebep olmaktadır. İş sonrası evde çocuk bakımı ve ev işleri nedeniyle evlilik sorunları yaşadıklarından eşleri de gereken desteği vermediği için boşanmayı tercih ettikleri bilinmektedir (Bridge, 2003, s. 65-97).

### **2.2.6 Türkiye’de Kadın Yöneticilerin Ortak Özellikleri**

Üst düzey kadın yöneticilerin kimi özelliklerinin evrensel sayılabilecek kadın değerlerinden ve toplumların kadınlardan beklediği bazı davranış biçimlerinden kaynaklandığını, kimi özelliklerinin de Türk toplumunun değer yargıları ve sosyo-ekonomik yapısından etkilendiğini görmek mümkündür. Bu etkiler sonucunda ortaya çıkan ortak özellikleri; ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik olarak üst sınıfa mensup olmak, güçlü kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve evli ve çocuklu bir yaşam sürmek olarak sıralanabilir (Kabasakal, 2004). Yapılan araştırmalarda yönetici kadınların yaş ortalamasının kırk civarında olduğu, %70’inin evli; yaklaşık % 60’ının da çocuk sahibi olmadığı görülmektedir (Özdevecioğlu ve Öğrencileri, 2003).

Kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri, kadınlara ait değerlerin veya kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Onların kendileri için seçmiş olduğu görüntü erkeksi, kısa saçlı, makyajsız olurken sembolik olarak seçilen tayyör erkeklikle ilgili değer yargılarını ve gücü temsil etmektedir. Üst düzey yöneticiler, kadın haklarını savunma konusunda, patronlarının güvenini sarsabileceği düşüncesi ile yeterli çabayı göstermekten kaçınmaktadırlar. Genel bir bakış açısıyla

sadece bir erkek gibi düşünen ve erkek değerlerini taşıyan bir kadın karar alma mekanizmalarında yer alabilir diye düşünülmektedir (Kabasakal, 2004).

### **2.2.7 Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı**

Türkiye’de üst düzey yönetici kadın sayısı, kamu görevlerinde yükselme koşulları dikkate alındığında hukuki hiçbir engel bulunmamasına rağmen uygulamada karşılaşılan engeller dolayısıyla çok azdır (Gürsel, 2002).

Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonu (TİSK) tarafından 2009 yılında gerçekleştirilen Kadın Yöneticiler Anketi sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin %23’ü kadın, %77’si erkek, orta düzey yöneticilerin % 22’si kadın % 78’inin erkek, alt düzey yöneticilerin %21’i kadın, %79’unun erkek, üst düzey yönetici kadın oranının özelde % 22,8 iken, devlette % 6,8 olduğu görülmektedir (<http://tiskweb.com/>).

Yapılan istatistiki çalışmalara göre 2 Haziran 2011 Genel Seçimlerinde “TBMM’deki, ancak % 14,2’sini kadınlar alabilmiştir. İçişleri Bakanlığı 2012 verilerine göre 2924 belediye başkanın 26’sı, 34210 muhtardan 65’i, 81 valinin 1’i, Dışişleri Bakanlığı’nın 2012 verilerine göre 185 büyükelçiden 21’i kadındır. Devlet Personel Başkanlığı 2012 yılı verilerine göre ise 26 müsteşar arasında kadın bulunmamaktadır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nda, Yargıtay’da, Sayıştay’da ve yine DİSK, TÜRKİŞ, HAK-İŞ, KAMU-SEN, MEMUR-SEN, TOBB, MÜSİAD, TZOB, TESK Yönetim Kurullarında kadın yönetici bulunmamaktadır (<http://www.ka-der.org.tr>).

### **2.3 Eğitim Yönetimi Alanında Kadın Yöneticiler**

Eğitim yönetimi, okul yönetimini kapsayan bir alandır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulamasıdır (Şişman ve Turan, 2002).

Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nın önerilerine göre “eğitim yöneticisi değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.” Görevleri; “eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını; öğrenci hizmetlerini; iş gören hizmetlerini; bütçe işlerini; eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetmektir” (Başaran, 2008, s. 195).

Dünya genelinde yöneticilik konumuna yükselmeye erkeklerin lehine bir durum söz konusudur. Batı ülkelerinde bu ayrım Türkiye'dekinden az olmakla birlikte yine de erkekler lehinedir. Örneğin; Yunanistan'da 2002 yılında yapılan bir araştırmada görülmektedir ki, Hollanda'da ilköğretim okulu müdürlerinin sadece % 13, Yunanistan'da % 41, Macaristan'da % 33, İrlanda ve İtalya'da % 46'sı kadınlardan oluşmaktadır (İnanlı, Özkan, Peker, ve Atik, 2009).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğüne hazırlanan, Türkiye'de Kadının Durumu Aralık 2010 raporuna göre okullarda yönetim kadrolarında bulunan 58 bin 835 kişiden sadece 5 bin 298'inin (% 8.98) kadın, (<http://www.sabah.com.tr/>).

Bu araştırmanın konusunu oluşturan eğitim yönetimi alanında atama ve yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel olmamasına ve en az erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen kadınların üst kademelere gelemedikleri görülmektedir.

“Eğitim Yöneticisi”si olarak az tercih edilen kadınların, erkekler yerine yönetici olarak işe alınmasında iki neden etkili olmaktadır.

1. Kadınlara daha az ücret verilebilmektedir.
2. Küçük çocukların eğitimiyle ilgilenme işi kadınlara daha uygun görülen bir roldür (Pearman, 1999, s. 6).

Kadınların öğrenci, öğretmen ve yönetici olarak eğitime katılması kurumlarda herhangi bir önemli değişim gerektirmeden, mevcut erkek geleneklerine kendilerini uydurmaları koşuluyla gerçekleşmiştir. Kadınlar, eğitim sisteminde erkeklerin yaratmış olduğu değerlere, yapılara ve sistemlere göre yaşamak üzere toplumsallaştırılmışlardır. Bu noktadan bakıldığında kadınların eğitime daha çok sayıda katılmaları ya da daha uzun süre sistem içinde kalmaları yeterli eşitliği sağlayamamaktadır. Eğitimin, kadın ve erkeklerin her düzlemde eşit katılımını sağlayacak planlar, siyasal kararlar, stratejiler geliştirmesi, kadınların her düzeyde eğitim politikalarının belirlenmesine katılması gerekmektedir (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002). Türkiye’de, Atatürk döneminde yapılan çalışmalar ile kadınların yönetimde söz sahibi olmaları kesinleşmiştir (Sağ, 2001).

1924 tarihinden itibaren kamu alanında görev almaya hak kazanan kadınlar, çalışma yaşamına girme açısından devlet güvencesi algısı ile kamu alanını tercih etmişlerdir (Nergiz ve Yemen, 2011).

1996 yılına gelindiğinde Türkiye, on üç Avrupa ülkesi arasında İsviçre’den sonra kadın eğitim yöneticisi oranlarının en düşük olduğu ülke olmuştur. Aynı dönemde Milli Eğitim Bakanlığının merkez örgütündeki üst düzey yöneticileri arasında da, milli eğitim müdür ve yardımcıları arasında da tek bir kadına rastlanılamamıştır. Yapılan atamalarda toplumun kadın yöneticilere bakış açısının da etkisiyle daha çok erkek yöneticilerin atandığı bilinmektedir. Artık atamalarda tecrübe yerine yeterliği esas alan değişim sağlandığından daha fazla kadın yöneticisinin işbaşına gelmesi beklenmektedir. Ancak 2002 yılı verilerine göre hazırlanan Tablo 6 kadın yönetici sayısındaki artışın yeterli olmadığını ortaya koymaktadır (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

**Tablo 6: Milli Eğitim Bakanlığı'nda Üst Düzey Yönetici Kadın Sayısı (2002)**

<b>Milli Eğitim Bakanlığı'nda Üst Düzey Yönetici Kadınlar</b>	<b>Yönetim</b>
Müsteşar	1
Müsteşar Yardımcısı	5
Kurul Başkanı	6
Genel Müdür	15
Genel Müdür Yardımcısı	28
Daire Başkanı	78
Bakanlık Başmüfettişi	196
Bakanlık Müfettişi	49
Bakanlık Müfettiş Yardımcısı	25
Milli Eğitim Müdürü	81
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	249

**Kaynak:** (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002)

Türkiye'de 19 Nisan 2008 yılı istatistiklerine bakıldığında ise hala seksen bir ilin milli eğitim müdürü arasında hiç kadın olmadığı, dokuz yüz yirmi iki ilçe milli eğitim müdürlüğü görevinde beş kişinin kadın olduğu görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 422 Şube Müdürü'nün 354'ü erkek, 69'i ise kadın yöneticidir. Bu durum, kadınların eğitim yönetimi alanında hala yeterli düzeyde yer alamadıklarını açıkça göstermektedir. Araştırmalarda görülen, kamuda çalışan kadın sayısının yıllık artışı, kadın yönetici sayısındaki artışla paralel gitmemektedir (Sağlam ve Bostan, 2012).

21 Mayıs 2010 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na müsteşar olarak atanan. Türkiye'nin tek, eğitim tarihinin ilk kadın müsteşarı Esengül Civelek'tir (<http://www.sabah.com.tr>, 2011). Daha sonra da seksen bir il arasından Yalova Valisi olarak atanan Esengül Civelek, kadın yönetici olarak bir adım öne çıkmıştır (<http://www.aksam.com.tr>, 16.09.2012).

**Tablo 7:Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Eğitim Yöneticisi Sayısı**

<b>Kadro</b>	<b>Norm</b>	<b>Asıl</b>	<b>Vekil</b>
İl Milli Eğitim Müdürü	81	29	52
Milli Eğitim Müdür Yrd.	298	287	-
İlçe Milli Eğitim Müdürü	892	727	-
İl-İlçe Milli Eğitim Şb.Md.	2945	1143	-
<b>Toplam</b>	<b>4216</b>	<b>2186</b>	<b>52</b>

Kaynak: Atama Grup Başkanlığı - İl/İlçe Yönetici Atama (pgm\_tasra\_il@meb.gov.tr) 4/29/2013

Tablo 7 Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı Merkez ve Taşra Teşkilatı’nda çalışan kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin sayısını göstermektedir.

**Tablo 8:Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Kadın Eğitim Yöneticisi Sayısı**

<b>Unvan</b>	<b>Kadın</b>
İl Milli Eğitim Müdürü.	2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı.	2
İl Milli Eğitim Şube Müdürü	8
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü	4
İlçe M.e.Şb.Md.	35
<b>Genel Toplam</b>	<b>51</b>

Kaynak: Atama Grup Başkanlığı - İl/İlçe Yönetici Atama (pgm\_tasra\_il@meb.gov.tr) 4/29/2013

Tablo 7’de gösterilen toplam 6454 eğitim yöneticisi içerisinde 51 kişinin kadın eğitim yöneticisi olduğu Tablo 8’de görülmektedir. Bu durum 2013 yılı itibariyle geleneksel noktada kadın eğitim yöneticisi sayısının yeterli düzeye ulaşmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 9:Türkiye’de 2009 - 2012 Yılları Arasında İlk Defa Atanan Taşra Teşkilatı Eğitim Yöneticisi Sayıları**

Unvan	2009		2010		2011		2012		Toplam
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	
İL M.E.Md.	6	1	4	-	1	-	18	-	30
İL M.E.Md.Yrd.	11	-	11	-	13	-	20	-	55
İL M.E.Şb.Md.	12	-	14	-	4	-	4	-	34
İLÇE M.E.Md.	55	-	59	-	22	-	144	1	281
İLÇE M.E.Şb.Md.	14	-	10	-	5	1	4	-	34
<b>Genel Toplam</b>	<b>98</b>	<b>1</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>190</b>	<b>1</b>	<b>434</b>

Kaynak: Atama Grup Başkanlığı - İl/İlçe Yönetici Atama  
(pgm\_tasra\_il@meb.gov.tr) 4/29/2013

Tablo 9 incelendiğinde, Türkiye’de 2009-2012 yılları arasında üst düzey eğitim yöneticisi olarak atanan toplam 434 kişi arasında 3 kadın eğitim yöneticisinin yer aldığı görülmekte ve bu durum kadın eğitim yöneticisi sayısının artışıdaki yetersizliği göstermektedir

Bu tezin araştırma alanını oluşturan İstanbul ili için son iki yıla bakıldığında 2011 yılı itibarı ile kadın il ve ilçe milli eğitim müdürü görevlendirilmediği görülmektedir. Şube müdürü olarak ise 2011 yılında 101 erkeğe karşılık 11 kadın görevlendirilirken, 2012 yılında 135 erkek ve 12 kadın görevlendirilmiştir.

**Tablo 10: İstanbul İlinde Görevli Eğitim Yöneticisi Sayısı**

Unvan	Erkek	Kadın	Toplam
İl Milli Eğitim Müdürü	1	-	1
İlçe Milli Eğitim Müdürü	38	-	38
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	16	-	16
Şube Müdürü	107	12	119
<b>Toplam</b>	<b>162</b>	<b>12</b>	<b>174</b>

**Kaynak:** MEB İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Bölümü İstatistik Bilgileri TUIK.

### 2.3.1 Dünya Tarihinde Eğitim Yöneticisi Kadınlar

Dünyada eğitim yönetimi ile ilgili ilk çalışma, 1881 yılında ABD'de Michigan Üniversitesi'nde ilkökul yönetimi ile ilgili hazırlanan kurs programı olarak başlatılmıştır (Balcı ve Çınkır, 2002).

1947 yılında kurulan Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (NCPEA) ve 1956 yılında kurulan Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA) dernekleri, sosyal bilimler ve eğitim yönetiminde görevli öğretim elemanlarından oluşan üyeleri ile gerçekleştirdikleri tüm bilimsel çalışmalar sayesinde eğitim yönetiminin teorik temellerini oluşturmuş ve eğitim yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasını sağlamıştır. Bu alanda üniversitelerde lisansüstü programların açılmaya başlaması ile süreç desteklenmiştir. Yapılan çalışmalarda önemli rol üstlenen örgütlerden biri de Amerikan Eğitim Araştırmaları Derneği'dir (AERA). Ülkelerin çoğunluğu eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereğini ve önemini zamanla kavramış ve bu konuyu daha ciddi olarak ele almaya başlamışlardır (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

Kadınlar eğitim alanında görev almaya ilk defa 19. yüzyılda okul sisteminin yaygınlaşması ile başlamışlardır. Ancak kadının dünyada eğitim yönetiminde bulunma oranı şaşırtıcı derecede düşüktür. Bu düşük temsil aynı zamanda insanoğlunun potansiyelinin verimsiz şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. ABD Şikago Dalet okullarında görevli ilk kadın Baş Müdür Ella Flagg Young 1909 yılında bu konu ile ilgili şöyle demiştir “*Yakın gelecekte eğitim sisteminde yönetici kadınların sayısı erkeklerinkinden fazla olacaktır*”. Eğitim alanı kadınların doğasına uygun bir alandır. Kadınlar çalışma yaşamının büyük parçasını oluştururken yönetim alanında göz ardı edilmekte bu durum da onları rahatsız etmektedir.



Aradan yüzyıl geçmesine rağmen erkekler hala yönetici olarak büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. ABD’de her ne kadar eğitim alanında yönetici kadın sayısı az olsa da 1928 yılında düşük düzey yöneticilik olan ilkokullarda yöneticilerin yarısının kadın olduğu bilinmektedir. İkinci Dünya Savaşı’nın bitmesiyle eğitim alanındaki erkek yönetici oranı artmaya başlamıştır. 1940’larda ABD’de kadın ilkokul yöneticisi oranı % 41, 1950’lerde % 38, 1960’larda % 22, 1980’lerde ise % 20’nin altına düşmüştür (Pearman, 1999, s. 4-7).

Geçmişten bu yana kadınların eğitim yetki ve yönetim pozisyonlarında sayıca görülen yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlara çözüm getirebilmek amacıyla uluslararası destek politikalarının ve mekanizmalarının geliştirilmesi çalışmaları başlatılmıştır. Örneğin; Hollanda meslek ve yetişkin eğitim kurumlarını birleştirme yoluna gitmiştir. Bu durumun kadın yöneticilerin görev almasında bir risk oluşturması nedeniyle Hollanda Eğitim Bakanlığı, yeni oluşan eğitim merkezlerinin her birine, üst düzey yöneticileri arasında en az bir kadın bulunması şartıyla üç yüz bin florin tutarında bir destek fonu ayırma kararı almıştır. Norveç ise eğitim yönetimindeki kadın oranlarını artırmak konusunda çalışmalarını düzenlerken ulusal politikalar geliştirilmesinin, yasaların belli süreleri kapsayan eylem planlarının ve bu planları yürütecek bir Eşit Haklar Ulusal Konseyi kurulmasının önemi üzerinde durmuştur (Tan, 1996).

### **2.3.2 Türk Tarihinde Eğitim Yöneticisi Kadınlar**

#### **2.3.2.1 Asya Türk Kavimlerinde Eğitim Yöneticisi Kadınlar**

Türk toplumlarının yaşama biçimleri, eğitim anlayışlarını ve uygulamalarını şekillendirmiştir. Törelere çocukların ve gençlerin toplumsallaştırılıp eğitilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak o dönemde örgün eğitim kurumlarının

bulduğuna dair kesin bir bilgi bulunmamaktadır (Akyüz, Türk Eğitim Tarihi, 2012, s. 5).

Devlet yöneticiliği açısından bakıldığında ise tarihte devlet başkanlığı yapan ilk kadınlar Türklerdir. Delhi Türk Devletinde Raziye Sultan, Kirman'da Kutluk Türk Devletinde Türkan Hatun bunlardan bazılarıdır (İnan, Tarih Boyunca Türk Kadınının Hak ve Görevleri, 1969, s. 9).

### **2.3.2.2 Türk-İslam Devletlerinde Eğitim Yöneticisi Kadınlar**

Türk edebiyatının ilk kadın romancısı Fatma Aliye Nisvan-ı İslam (Ünlü İslam Kadınları) adlı kitabında 13. yy.da bugünkü profesör düzeyinde yüze yakın müderris denilen eğitilmiş kadınların olduğuna değinmiştir. Bu kadınlar hem müderris, hem tekkenin şeyhesi (yöneticisi), hem de kürsüden vaaz veren bir vaize olarak görev yapmaktaydılar (Çakır, 1993, s. 29).

### **2.3.2.3 Osmanlı Döneminde Eğitim Yöneticisi Kadınlar**

Kadınların eğitim yöneticiliğinin Türkiye'deki tarihinin öğretmenlikleri kadar eski olduğu bilinmektedir. Osmanlı'da çok eskiden beri mahallelerde çocuklara ve kadınlara Kur'an-ı Kerim ve dini bilgiler öğreten kadın hocaların bu öğrenim topluluğunun hem öğretmeni hem de yöneticisi oldukları bilinmektedir (<http://dergiler.ankara.edu.tr>). Osmanlı toplumunda kadının yönetici olabileceği yegane hizmet alanı ise vakıflardır. Bu durum Osmanlı'da çok eski bir uygulamadır. Kadın vakıf kurucuları Osmanlı toplumunun elit ve yönetici tabakasına mevcuttular (<http://dis.fatih.edu.tr>). Ayrıca, bu dönemde kadın dergileri yöneticiliği, okul müdürlüğü, dernek başkanlığı görevlerini yürüten kadınlar bulunmaktadır.

Örneğin, kurulan Türk Kadın Dergisi'nin kadınlara meslek edindirmek amacıyla açtığı Türk Kadın Dersanesi'nin müdiresi Türkçe öğretmeni Naima Hulusi Hanım'dı (Çakır, 1993, s. 49). İstanbul Kız Muallim Mektebi Darülmuaallamat'a

Okul Müdürü olarak Fatimatüzzehra Hanım 1881 yılının kasım ayında atanmıştır. Ancak 1895 yılında Abdülhamit döneminde yayınlanan Darülmuallimat Talimatnamesi'nde okulun bir "erkek müdürü" olacağı, onun maiyetinde bir "kadın müdürün çalışacağı belirtilmiştir. Kadın müdür okulun dış işlerinde yazışmalara karışamayan ve okulda erkek müdürün onayını almadan küçük ya da büyük herhangi bir uygulamaya girişemeyen bir konumda görevlendirilmiştir (Akyüz, Öğretmenlik Mesleği ve Kadın Öğretmen Yetiştirilmesi, 2000).

#### **2.3.2.4 Cumhuriyet Döneminde Eğitim Yöneticisi Kadınlar**

Eğitimin yüksek yetki ve karar organlarında kadınların görev alması 1923 yılına kadar gerçekleşmemiştir. Bu tarihte İstanbul'daki kadın öğretmenlerin etkin çabaları sonunda, Türkiye'de ilk defa olarak kadınların çoğunluğu oluşturduğu bir toplantıda, Tedrisat-ı İptidaiye Meclisi'nin (İlköğretim Kurulu) resmi ilkokullarına temsil için seçilen iki üyesinden biri kadın olmuştur. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de kız okullarına erkek müdür atama uygulaması devam etmiş, 1923-24 yılları arasında adı Kız Muallim Mektebine çevrilen kız öğretmen okuluna ancak 1932-33 ders yılında Tezer Taşkiran bir kadın müdür olarak atanmıştır (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

Kadınların okul yönetiminde yer almasının tarihi 1871-72 yıllarına kadar uzanmasına rağmen, Türkiye'de İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak ilk defa bir kadının atanması 1968; İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bir kadının atanması ise 1990 yılında gerçekleştirilmiştir. Dane Carıllı Hanım 1968 yılında Adana'nın Kadırlı ilçesinde İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak başladığı görevi, 1985 yılında emekli oluncaya kadar sürdürmüştür. Toplam olarak otuz dokuz yıl sekiz ay görev yapmıştır. Bir kadın olarak, kendisi kadınların yöneticiliği hakkında görüşlerini şöyle belirtmiştir.

*Kadınların yönetici olmasını isterim. Mesleğinde iyi olan kişiler, yöneticilikte de ciddi çalışırlar. Yapıları uygun ise kadınların yönetici olmasını tercih ederim. Kadınlar kaba davranmaz, adımlarını daha ölçülü atar. Ekseriyetle çalışma hayatında erkekler olduğu için bulunduğu makamda örnek olmaya gayret eder. Annelik vasfı olduğu için de insanlara karşı daha sabırlı ve anlayışlıdır (Aydın, 2009, s. 21).*

Bir kadının “İl Milli Eğitim Müdürlüğü”ne atanma süreci ise şöyle gerçekleşmiştir. İlk Milli Eğitim Müdürü Güler Karakulah öğretmen olarak göreve başladıktan iki ay sonra ilk olarak okul müdürlüğüne atanmış ve öğretmenlikle birlikte eğitim yöneticiliğine de adım atmıştır. 1990 yılı iktidar partisinin ve o sırada Milli Eğitim Bakanı olan Avni Akyol’un çağdaş bir adım atmak amacıyla kadınlara çeşitli kademelerde fırsat verme kararı sonucunda ilk defa bir kadın milli eğitim müdürü atama fikri doğmuştur. Bu konuma layık biri olması için teftiş kurulundan, mevzuata hakim olan ve nitelikleri uygun kadın müfettişler arasından uygun bir aday araştırılma çalışmaları sonucunda o sırada müfettişlik yapan Güler Karakulah Hanım “İzmir Milli Eğitim Müdürü” olarak göreve atanmıştır. Böyle önemli bir görevi kabul etmesinin önemini düşünen Güler Hanım, görevi kabul etmiş, bu konudaki düşüncelerini; *“Kadın olarak biz erkeklerle her konuda eşitiz diye düşünürken, ben yapamam demek onuruma dokunur”* diyerek açıklamıştır. Böylelikle Güler Hanım Türkiye’nin ilk kadın “İl Milli Eğitim Müdürü” olarak tarihe geçmiştir. Ancak kararlı ve dürüst tavırlar sergileyen bir kadın olarak, taleplerine arzuladıkları şekilde karşılık bulamayan kişiler tarafından kendisinin bakana şikâyet edilmesi ve ardından görevden alınması için baskı yapılması, bir kadının böyle önemli bir yönetim görevine atanmasından dolayı erkek çoğunluk tarafından yaşanan rahatsızlığın açıkça ortaya konulduğunun bir göstergesi olmuştur (Aydın, 2009, s. 12-35).

### **2.3.3 Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatında Çalışan Eğitim Yöneticileri**

Türkiye'nin eğitim teşkilatının düzenlenişine bakıldığında, Milli Eğitim Bakanı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın hiyerarşik ve merkezi örgütlenmesine göre en yetkili kişidir. Milli Eğitim Bakanlığı konularında Başbakan bir üst yetkili değildir. Bakanlıklar idari müsteşarların denetimi altındadır. Genel müdürlükler, müdürlükler ve bürolar olmak üzere bölümlere ayrılırlar. İl ve ilçeler düzeyinde örgütlenmeyi oluşturmak bakanlığın yetkisindedir. Milli Eğitim Müdürleri ve Müdür Yardımcıları yönetim yetkisini ellerinde bulundurlar. İl Milli Eğitim Müdürleri örgütsel şemaya göre valiye, İlçe Milli Eğitim Müdürleri kaymakama bağlıdır. İl Milli Eğitim müdürlüklerinin birçok kararı valilik onayından geçer. Vali yardımcılarında biri yetki genişliği ilkesine göre milli eğitim müdürlüğü yönetim yetkisini elinde bulundurur. Milli Eğitim İl Örgütleri'nin müdür ve müdür yardımcılarının okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin atama yetkileri bakanlıktadır. Buradan anlaşılacağı gibi yönetim hiyerarşisinde en alt basamakta okul müdürü en üst basamakta bakan yer almaktadır (Çelik, 2008, s.65-67).

Türk Eğitim Sistemi tarihine bakıldığında 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim öğretim faaliyetlerinin tek merkezli bir organizasyon olması sağlanmıştır. Bu yeni yapılanmada eğitim örgütlerinin yönetim, denetim ve öğretmen ihtiyacına yönelik olarak 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsünün Pedagoji Bölümü mezunları % 90 oranında görev almıştır. Öncelikle yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olan adaylar sonra yöneticilik ve müfettişlik konusunda yetkin olmak üzere öğrenim görmüş ve 1970 yılına kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapmışlardır (Çelenk, 2002).

1962 yılında yayınlanan Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu ile bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. İlk defa istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”le birlikte uygulanmaya başlanmıştır. Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesine yönelik hazırlanan ilk yönetmelik, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’dir. Eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık otuz adet yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen istenilen düzeye henüz gelinememiştir (Özmen, 2010).

#### **2.4 Kadın Yöneticilerin Yükselme Engelleri ve Cam Tavan Sendromu**

1970’li yılların başında yönetimde kadınlara ilişkin konuların araştırılmaya başlanması ile “kadınlar yönetici olabilir mi?”, “kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” 1980’lerden günümüze kadar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?” şeklindeki üç soruya cevap bulmak için incelemeler yapılmıştır. “Kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusunun cevabı yönetsel pozisyonlara gelebilme hakkının elde edilememesi şeklinde ifade edilmiştir. Erkek ve kadın yöneticilerin tutum ve davranışlarda farklılık daha çok karşılaştırmalı araştırma ile yapılmıştır. “Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusu ise araştırmaların en önemli konusunu oluşturmuştur (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008).

Yönetici pozisyonuna yükselmek isteyen kadınların önlerinde pek çok dış engel olmakla birlikte kendi içlerinden kaynaklanan bazı iç engeller de bulunmaktadır. Evde de işte de çalışan kadınlar, eşlerinde destek alamamakta, çocuk bakımında tek başlarına sorumluluk almakta, ekonomik krizde işten çıkarılan ilk kişi olmakta, görünüşlerine ve giyinişlerine erkeklere göre daha çok müdahale edilmekte, bu durum onların yöneticilik görevini üstlenmelerinde engel teşkil etmektedir (Aktaş, Algür, ve Cengiz, 2009).

Kadın yönetici sayısı açısından incelendiğinde Türkiye, Grant Thornton'un (2011) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, geçen yıla oranla % 6'lık artış göstermiş, % 31 oranına ulaşarak, % 26 ile Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin (BRIC), % 24 ile Avrupa Birliği, % 22 ile Latin Amerika, % 18 ile G7, %18 ile Kuzey Amerika ve % 21 ile dünya ortalamalarının üzerine çıkmıştır (<http://www.dunya.com>)

#### **2.4.1 Cam Tavan Sendromunun Tanımı**

Tanım olarak 'Cam Tavan' kadınların basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006).

ABD Çalışma Departmanı ise "Cam Tavan Sendromu"nu şu şekilde tanımlamaktadır: "Kaliteli bireylerin kendi örgütlerinde yükselmelerini ve yönetici olmasını engellemek için önlerine konulan örgütsel (organizasyonel) ve tutumsal (attitudinal) önyargıları içeren bariyerlerdir" (Elaclau ve Beehr, 2009).

Cam tavan kavramı ilk kullanıldığında kadınların iş hayatında engeller olarak tanımlanmış ancak zamanla kapsamı genişlemiş ve engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da kapsamaya başlamıştır. Açıkça Cam Tavan, kadınların ve azınlık olarak nitelendirilen insanların çalıştıkları kurumlarda kariyer basamaklarını tırmanırken ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Evli ve

çocuklu kadınların çalışma yaşamına bakıldığında erkek meslektaşlarına oranla daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için de kullanılmaktadır (Gül ve Oktay, 2009).

1991 yılında Bush ve ekibi tarafından 21 üyeden oluşan Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Kadınların yükselme engellerini tespit etmeyi amaçlayan bu komisyon özel sektörde görev alan insanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesine destek olan başarılı programları ortaya çıkartmak için çalışmalar düzenlemiştir. Cam tavan komisyonunun belirlediği cam tavan kavramı tanımı, azınlık ve kadınların işletmelerde ilerlemesine engel olan, görünmeyen engellerin tamamını ifade etmektedir (Goodman, Fields, ve Blum).

Cam tavan sendromu, kadınların ailelerini işlerine tercih etmeleri, üst düzey erkek yöneticilerin kadınların yanında rahat davranmamaları, rekabet ortamında başarılı olacaklarına inanmamaları ve kadına karşı önyargılı davranışlar sergilenmesi gibi sebeplerle oluşmuştur. Ataerkil bir toplum olan Türkiye’de de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Erkek ve kadın çalışanların, kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak istediği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Beşler, 2010, s. 25).

İşyerlerinde yüksek statüde çalışan kadın sayısının azlığı Cam Tavan Sendromu biçiminde adlandırılmakta ve bu sorunun sadece gelişmekte olan ülkelerin değil aynı zamanda gelişmiş ülkeler için de hala geçerli olduğu dile getirilmektedir. İşletme içerisinde, başarılı kadın profili çizen ve örnek olarak gösterilebilecek üst düzey yönetici konumunda kadın çalışanın olmaması kadınlara yönelik bir takım ön



yargıların gelişmesine neden olmakta ve kadınların orta düzey işlerde istihdam edilmesinin daha uygun olduğuna yönelik bir düşünce açığa çıkmaktadır (Erdoğan, 2003, s. 25).

#### **2.4.2 Cam Tavan Sendromu'nun Ortaya Çıkış Süreci**

Kavram ilk kez, Wall Street'de Hymowitz ve Schellhardt'ın 1986 yılında gerçekleştirilen röportajında yer almıştır. Bu röportajda cam tavan kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004).

Kadınlar, kariyerlerinin çeşitli noktalarında engellerle karşılaşabilmektedirler. Kariyer engeli; bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij, ücret gibi sonuçları elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008).

Cam tavan terimi ilk defa "24 Mart 1986" tarihinde Wall Street Journal gazetesinde gündeme geldiğinde bu kurumda çalışan iki kadın gazeteci Amerika'da kadınların kariyer mücadelelerini topluma duyurmayı amaçlamıştı. Bundan önce ise Mart 1984 tarihinde Gay Briant ve 1979 yılında ise Katherine Lawrance ve Marianne Schreiber (Hewlett Packard'da çalışan kadınlar) iş standartları belirlenmiş olmasına ve yükselme yolları açılmış gibi görünmesine rağmen bir noktada aşılamayan engellere çarptıklarını yazmışlardı. Amerika'da işe girerken, orta düzeyde yöneticilik seviyesinde gelişme ve başarılı olma imkanı varmış gibi görünmekle beraber hiyerarşide üst noktalara çıkıldıkça çalışanlar tarafından cinsiyet ayrımı ve ön yargı hissedilmektedir. Araştırmalar, bazıları çok basit bazıları ise çok karmaşık olan cam tavan uygulamalarının varlığını ortaya koymaktadır.

Bu noktadan hareketle, cam tavan sendromunu tanımlamak için dört kriter belirlenmiştir.

1. Cinsiyet veya ırki ayrım içermelidir.
2. Öyle bir eşitsizlik vardır ki bu eşitsizlik kariyer basamakları yükseldikçe artmaktadır.
3. Var olan cinsiyet ve ırki ayrım yükselme şansını azaltmaktadır.
4. Kariyer basamakları arttıkça yaşanan sorunlar da artmaktadır (Afza ve Newaz, 2008).

### **2.4.3 Cam Tavan Sendromu'nun Varlığının Sorgulanması**

Bu konu ile ilgili üç farklı görüş bulunmaktadır. Birincisi, kadınların sıkı çalışma, hırs ve kendilerine yaptıkları yatırımlar ile istedikleri üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşabildikleridir. Diğer bir deyişle, bazı kadınlar kendilerine bu tip kariyer hedefleri koyacak kadar hırslı olmadıklarından yükselememektedir. İkincisi, kadınlar yönetici görevlerini üstlendiklerinde iş ve aile sorumlulukları arasında kalmaktadırlar. Böyle durumlarda ailenin çok daha değerli olduğunu düşünen kadınlar, ya çocuklarının yanında olmayı ya da bu önemli anları kaçırmayı tercih etmektedirler. Burada aynı şartlar altında, erkeklerin vazgeçme koşulları ile kadınların vazgeçme koşullarının birbirinden farklılığı göze çarpmaktadır. Kadınlar kariyer basamaklarını tırmanırken değerli olarak nitelendirdikleri şeylerden vazgeçmeyi göze aldıklarının bilincinde olmalıdırlar. Üçüncüsü ise cam tavan sendromunun literatürü, daha küçük şirketleri göz ardı etmekte, kadınların buralarda yönetici olarak başarılı olduğunu kabul etmemektedir (Lockwood, 2004).

Konuya bir örnek teşkil etmesi açısından incelenirse, Mart 1991 yılında Merkezi Haber Alma Servisi (CIA) yöneticisi, Senior İnelligence Service Women's Council (SIS)'de profesyonel olarak çalışan kadınların sahte engellerle ve

organizasyonel tuzaklarla daha üst konumlara gelmelerinin engellenip engellenmediğinin, dolayısıyla cam bir tavadan oluşan sendromun varlığının araştırılmasını talep etti. CIA bu çalışmada profesyonel kurumları görevlendirdi. Dört yüz otuz iki personelle görüşen araştırmacılar bin sekiz yüz seksen bir adet anket uyguladılar, dokuz yüz yirmi yedi adet anket geri döndü. SIS personelinde çalışan en üst düzey yöneticilerden on bir kişi ile görüşme sağlandı. Sonuç olarak birincisi, kadınların erkeklere nazaran daha alt pozisyonlar için odaklandıkları; ikincisi, siyahların, Asya Pasifik Amerikalılarının, İspaniklerin, Yerli Amerikalıların beyaz kabul edilen insanlara göre daha alt pozisyonlara odaklandıkları; üçüncüsü, kadınların CIA'da toplam iş gücünün % 40'ını oluşturmasına rağmen SIS'de sadece % 10 oranında çalışma alanı bulabildikleri tespit edildi.. Benzer bir şekilde ülkedeki azınlıklar CIA'nın % 10'u kadar personele sahip olsalar da sadece % 4'ü SIS'de çalışmaktaydı. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi hem kadın hem de azınlık olma durumunda engel oranı daha da artmaktadır. Ayrıca, araştırma sonucunda kadınların sadece % 6'sının kurumda yönetici veya yönetici yardımcısı pozisyonunda görev aldığı belirlenmiştir (CIA, 2006).

#### **2.4.4 Cam Tavan Sendromu'nun Boyutları**

Cam tavan tanımları incelendiğinde “saydam” veya “görünmez” anlamlarında kullanılan muğlak kavramlar nedeniyle araştırmacıların, çeşitli kriterler kullanarak organizasyonlarda cam tavan sendromunun varlığını ölçmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu ölçme yapılırken ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, vb. çeşitli, farklı kriterler temel alınmıştır (Öğüt, 2006).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerine engel teşkil eden birçok cam tavan kaynağı mevcuttur. Ancak, eğitim yönetimi alanında kadınların

yönetici olmalarının önünde engeller ana başlıklar altında toplanırsa; açık ve gizli ayrımcılık, kurumsal sınırlamalar, kadınların sosyalizasyon teorisi (yetiştirilme tarzları), erkek kültürünün egemenliği olarak sıralanabilir (Bridge, 2003, s. 9).

Karaca (2007, s. 62)'ye göre bu araştırmada kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromunu oluşturan engeller, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

Burada bireysel faktörler; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları olarak açıklanırken örgütsel faktörler örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılmama şeklinde belirlenmiştir. Son olarak toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ise mesleki ayırım ve (stereotipler) cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır (Mizrahi ve Aracı, 2010).

<b>Tablo 11: Kadınların Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri</b>		
<b>Bireysel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>
Çoklu Rol Üstlenme	Örgüt Kültürü	Mesleki Ayrım
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Örgüt Politikaları	Stereotipler
-	Mentor Eksikliği İnformal İletişim Ağlarına Katılmama	-

#### **2.4.4.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

##### **2.4.4.1.1 Çoklu Rol Üstlenme**

Çalışan kadınların hem kadın hem de çalışan olmaktan kaynaklanan sorunlar nedeniyle korunmalıdır çünkü kadın ev işleri ve çocuk bakımı ile meşgul olurken aynı zamanda çalışma yaşamının getirdiği zorluklarla mücadele etmektedir. Bu durum aile içi sorumluluklar ile rol paylaşımında görev dağılımının ve eşitliğin sağlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Erbay ve Tuncay, 2006).

Çalışma hayatında yönetici pozisyonundaki kadınların statülerine bağlı olarak birden fazla rol üstlendikleri durumlarda yaşamlarının olumsuz etkilendiği, iş tatmini yaşayamadıkları görülmektedir (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008).

Kariyerinde başarılı ve aynı zamanda evinde mutlu olmak isteyen kadın, her ikisini başarmaya çalışmanın zorluğunu yaşarken suçluluk duygusu hissetmektedir. İş ve ev yaşamını dengede tutma çabası çalışan kadını öncelikli tercihlerini planlamaya zorlamaktadır. En önemlisi çocukların yetiştirilmesi konusunda kadınların erkek meslektaşlarına göre sorumluluğu birinci derecede üzerine almalarından dolayı iş yaşamında adaletsiz bir ortam oluşmaktadır (Yelkikalan, 2006).

Yönetim pozisyonlarında çalışmak, profesyonel işlerde tanınmak ve terfi alabilmek için uzun saatler boyunca çalışmak gerekmektedir. Kadınların çocuk bakımı ve ev yönetimi için uzun saatlere ihtiyacı olmaktadır. Bu nedenle erkeklerden daha fazla sayıda kadın, kariyerleri uğruna çocuklarından ve evliliklerinden vazgeçmek zorunda kalmaktadırlar (Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2008).

#### **2.4.4.1.2 Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**

Kadınlar, iş hayatı ve sosyal hayatlarında söz sahibi olmalarını sağlayacağı düşüncesi ile çalışmak ve yükselmek istemektedirler. Onlar statü, para, güç sahibi olmayı amaçlarken aynı zamanda erkeklerin yer aldığı her alanda yetenekli olduklarını ve kazandıkları becerileri kullanarak başarılı olabileceklerini göstermek istemektedirler. Ancak, hedeflerine ulaşamadıkları durumlarda zaman zaman yenilme, eksiklik duygusu hissetmekte ve ileriye dönük işler yerine anlık işlere yönelmekte, kendilerini içinde buldukları ruh halinden kurtarmaya çalışmaktadırlar (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

Kadınlar sosyal değerleri sorgulamadan kabul etmekte, aile ile iş hayatının sorumluluklarını dengeleyememekte, kendilerini geliştireceklerine olan inançları düşük olmakta, sistemin değişmeyeceğine olan inançları nedeniyle zorlanmakta, kariyerlerinde daha üst nokta için çaba göstermemekte ve gereken sorumlulukları almamaktadırlar. Düşük özgüvenleri, tam olarak isteklerini belirlemelerini engellerken, cinsiyet rolü, olarak kadının yeri hususunda cevapsız kalmakta ve kendilerini değiştirme gücünü bulamamaktadırlar (Günden, Korkmaz, ve Yahyaoğlu, 2012).

#### **2.4.4.2 Örgütsel Faktörler**

##### **2.4.4.2.1 Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü).

Örgüt kültürlerinde görülen erkek egemenliği kadınların yükselmesinde önemli bir engeldir. .Bu sebeple örgüt kültürü oluşturulurken insana odaklı, performans değerlendirmesi uygulanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalar yükselme basamaklarını kadınların lehine çevirmektedir. Örgütün üst düzey çalışanları, kadın çalışanların annelik, evlilik, biyolojik yetersizlikler, düşük özgüven, başarmaya olan inancın yetersizliği gibi sosyal faktörler nedeniyle ilerleyebileceklerine inanmadıklarından, örgüt politikalarını bu yönde oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012).

İçinde yaşanan çağa uyum yeteneğini sağlayabilmek için düşünce ve uygulamada yenilikler, diğer bir deyişle kadına özgü liderlik stili, kapasite ve niteliklere gereksinim duyulmaktadır. Küreselleşme ile yaşanan hızlı değişim, hızlı iletişim ve rekabet ortamı, teknolojiye görülen yenilikler karşısında geleneksel yöntemlerin giderek etkisini yitirdiğini göstermektedir. Dolayısı ile yaşanan yapısal değişimler değerler sisteminde de değişimi zorunlu kılmaktadır. Örgütler açısından değerlendirildiğinde değişim, değişen değerler sistemi ile paralel giden ekonomik gereklilikle birlikte yürütülmelidir. İş yerinde kadınların kadınsı değerleri en yüksek düzeyde ortaya koyarak yönetim yaklaşımlarını uygulama gerekliliği bu durumda önem kazanmaktadır (Soysal, 2010).

#### **2.4.4.2.2 Örgüt Politikaları**

Örgüt kültüründen kaynaklanan firma politikaları kadınların yönetsel pozisyonlara yükselmesinde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bazı firmalar yönetsel pozisyonları dolduracak yöneticiler için bir imaj oluşturmuşlardır. Bu firmalarda çalışacak kişilerin bu imaja uygun olmaları gerekmektedir. Örneğin orta yaşlı bir erkeğin yönetici olmasını şart koşan bir firmada bir kadının yönetici olması zor görünmektedir (Arıkan, 1999).

Ancak kadınların iş yaşamında aktif rol almalarını amaçlayan politikalar zaman zaman iş yerlerinde zorunlu olarak kadın istihdam edilmesine neden olabilmekte, örgütler ve iş yerlerindeki erkek çalışanlar bu tür zorunlulukları hoş karşılamamaktadır. .Bu durumda kadınlar başarılı ve nitelikli olmalarına rağmen yükselme engelleri ile karşılaşabilmektedirler (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

Çoğu örgütler, kadınların işte karşılaştıkları kendilerine özgü stres, baskı ve problemlerle özellikle de çoklu rollerle (hem anne, hem eş, hem de iş kadını sıfatında olma rolleri) başa çıkmalarına çözüm olma noktasında kariyere ara verme imkanı,

esnek çalışma, eğitim programları, çocuk bakımı ve aileyle dost çalışma politikaları gibi inisiyatifleri sağlayarak çalışan kadının ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktadır. Bu inisiyatiflerin potansiyel faydaları cinsiyete özgü olmasa da, genel olarak kadınlara özgü olmasıdır. Fakat bu olanaklar kadın çalışanlara karşı negatif erkek tutumlarını güçlendirmektedir (Gale ve Cartwright, 1995, s. 6).

Öğüt (2006)'ya göre, örgüt kültürünün kadın çalışanlara yönelik davranış, tutum ve uygulamaları biçimlendirdiği göz önüne alınırsa, cam tavan sendromunun oluşumunu destekleyici veya azaltıcı bir etkiye sahip oldukları söylenebilir

#### **2.4.4.2.3 Mentor Eksikliği**

Mentorluk terimi en sade şekliyle bilgi, tecrübe ve deneyimlerin paylaşımı anlamına gelmektedir. Mentor bilgiyi ihtiyaç sahibi çalışana aktaran kişidir (Uysal, Sığırı, ve Parlakkılıç, Nisan 2010).

Kariyer gelişimi düşünüldüğünde mentor ve rol model pek çok fayda sağlamaktadır. Mentorun asıl amacı yol göstermek ve çalışanın kariyer basamaklarında ilerlemesine destek sağlayarak ihtiyaç duyduğu kaynaklara ve imkanlara ulaşmasına yardımcı olmaktır. Erkek yöneticilerin kadın çalışanlara mentorluk etmek istemelerinde; üst yönetim seviyelerindeki erkek egemenliğini sürdürmek istemeleri ile çalışma ortamında yaşanan imalar ve dedikoduların onlara zarar verebileceği düşüncesi yer almaktadır. Cam tavan sendromunun varlığı nedeniyle yaşanan üst yönetim seviyesindeki kadın yönetici sayısının azlığı kadın çalışanların kadın mentor bulmasını zorlaştırmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 19-34).

#### **2.4.4.2.4 Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama**

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında sayıca az olduklarından iş yerinde kurulan iletişim ağlarına yeterince katılamamakta ve bu nedenle erkekler kadar geniş



bir sosyal çevreye sahip olamamaktadırlar. Erkekler kadınlarla iletişim kurarken onlara negatif bir sosyal imajla yaklaşmaktadırlar (Bilimoria ve Liang, 2007). Oysa çalışanların iletişim ağlarına katılmalarının önemli faydaları bulunmaktadır. Bunlar; adayların terfi etmesi, örgütsel politikaları öğrenmeleri ve kendilerini fark ettirmeleri, sosyal olarak destek sağlama, uygun kariyer gelişimi için tavsiyelerde bulunma, kaynakların kullanımı ve işbirliği ile strateji oluşturma, profesyonel destek sağlama; yeni iş olanakları yaratma, iş performansını geliştirme, gelir, terfi ve kariyer tatmini artışı gibi kariyer sonuçlarını olumlu etkileyebilme şeklinde sıralanabilir (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008).

#### **2.4.4.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

##### **2.4.4.3.1 Mesleki Ayrım**

Toplumsallaşma ile kadına dayatılan cinsiyet rolleri, kadınların çalışma hayatına etki etmekte ve kariyer konusundaki beklentilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bir toplumun cinsel kimlik ve çalışan kadına bakış açısı kadın çalışanların üst kademelere ilerleme çabalarında onlara engel teşkil etmektedir. Bu durumun yanı sıra, örgütsel yapılardaki erkek egemenliği de kadınların kariyer gelişimlerini etkilemektedir (Gündüz, 2010).

Kültürel ve sosyal tutumların kadın ve erkeğe ait işleri belirleyici tutumları ve eğitimde yaşanan cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine yol açmaktadır. Bu durum ülkeler ve meslekler arasında değişiklik gösteren bir mesleki cinsiyet ayrımı (occupational sex segregation) meydana getirmektedir. Böylelikle kadınlar yatay gelişen mesleki ayrım durumunda hemşirelik ve öğretmenlik özellikle ilkökul öğretmenliği gibi feminize olmuş işlerde yoğunlaşmakta, diğer taraftan dikey gelişen mesleki ayrım durumunda da erkeklerden daha düşük iş kollarında yer almaktadırlar (Öğüt, 2006).

Avrupa Birliği (AB) ÷lkelerinde, çalışma hayatında bayan ve erkeklerin kariyer fırsatlarının eşitliğinin sağlanması b÷y÷k oranda önem taşıtmaktadır. Bu amaçla AB, konuya ilişkin çeşitli kararlar ışlerlik kazandırmaktadır. Kadın alışanların sayısının artırılması burada öncelikli hedeflerdendir. Eskiden erkeklerin başarı d÷zeylerinin d÷ř÷k olduğu branşlara ve mesleklere kadınların yönelmesini ve işe girmesini sağlamaya yönelik tedbirler almak, kadınların çalışma hayatına girmesinde ve işte kalmasında kolaylaştırıcı ocuk ve yaşlı bakım hizmeti veren tesislerin kurulmasını artırmak (kadınların ocuk yetiştirmek için çalışmaya ara vermesi ya da erkeklerin çalışma hayatına geri dönmelerini zorlaştıran engelleri kaldırmak vs.) gibi kararlar yapılan diğer çalışmalardır (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Çalışma hayatında mesleki ve cinsiyet ayrımına yönelik çok sayıda araştırma mevcuttur ve bu alanda kadın olmak erkek normlarından farklı olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin; y÷ksekokul mezunu bir kadının meslek hayatı s÷resince ortalama cari geliri ancak lise terk bir erkeğin geliri ile karşılaştırılabilmektedir. Bu duruma karşılık kadınlar erkek egemen d÷nyada m÷cadelelerini s÷rd÷rd÷klerinden çalışma hayatında ve toplumsal yaşamın her alanında s÷regelen kadın-erkek ayrımı nedeniyle Kadın Araştırmaları Merkezi, Kadın alışmalarında Disiplinlerarası Buluşma, KAGİDER (Kadın Araştırmaları Derneği) gibi kadın haklarını savunan yapılanmalar bulunmaktadır (zdemir ve Bayraktaroğlu, 2008).

ABD B÷y÷kelisi ve Global Kadın Sorunları'ndan sorumlu Melenie Verweer kadın erkek eşitliği ile ÷lkelerin zenginliği ve rekabetçiliği arasında bir korelasyon olduğunu söylemektedir. Kuzey Amerika'da cinsiyet eşitliği probleminin neden ısrarla devam ettiği ve ne yapılabilereği konusunda Pamela Stone'nin "*Opting Out Whgwomen Really Quit Careers And Head Home* ve Sylvia Ann Hevlett", "*Coff Romps and On Ramps Keeping Tlented Women on The rood to success*" isimli

makalelerinde şöyle demektedir. “Kadınlar iş yerlerinde kötü muamele ile karşılaşmakta ve böylece işlerinden ayrılmak zorunda kalmakta ve organizasyonlarda erkeklere has mücadele yöntemlerinde yalnız kalmaktadırlar.” Bahsedilen etkenlerin kadınların gelişme ve başarılı olmasında engel teşkil ettiği görülmektedir (Williams, Why Has the Glass Ceiling Become Impenetrable?, 2010).

#### **2.4.4.3.2 Basmakalıp Yargılar (Stereotipler)**

Cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar (stereotipler), “*Toplumsal cinsiyete dair kalıplaşmış yargılar kadın ve erkeklerin hayatlarının her alanında nasıl davranmaları gerektiğine yönelik inançlardır.*” (Bilgin, Söylemez, vd., 2012).

Erkeğin ve kadının davranışları içinde yaşadıkları toplumlar tarafından belirlenmektedir. Sahip olunması gereken kişisel özellikler, toplumsal roller, biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar hep toplum tarafından kişilere atfedilmektedir. Toplumun belirlediği bu kurallar erkeklerin kadınları algılayışını ve kadınların da erkekleri algılayışını belirli kalıplar içerisine sokmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 23).

Bu toplumda büyüyerek çalışma hayatında yer almaya başlayan kadın ve erkeklerin eşit statüye sahip olmamaları nedeniyle yetenekleri gerçekçi olarak değerlendirilmemekte böylelikle kalıplaşmış yargılar kuvvetlendirilmektedir. Bu yaklaşım toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesine engel teşkil etmektedir. Toplum tarafından aşılana kalıplaşmış yargılar nedeniyle Türkiye’de hemşirelik, ev hanımlığı kadın mesleği olarak görülürken, polislik ya da mühendislik gibi teknik işler genellikle erkeklere yakıştırılmaktadır. Yirmi bir milyonluk işgücünün dokuz milyonu kadın olan Türkiye’de kadınlar eğitimlerine ve yaşlarına bakılmaksızın çoğunlukla yönetimin daha alt kademelerinde ve düşük statülü mesleklerde yoğunlaşmaktadırlar (Bilgin, Söylemez, vd., 2012).

ABD’de yaklaşık üç yüz kadınla yapılan bir araştırmada cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar birinci derecede kariyer engeli olarak belirlenmiş olup kadınların

üst düzey işlerde başarısız olacaklarına yönelik genellikle olumsuz düşüncelerden oluşmaktadır. Bu yargılar onların çalışma hayatında düşük statülü yerlerde bulunmalarına sebep olmakta ve kişilik, kararlılık, azim, risk alma açısından erkeklere nazaran yetersiz algılandıkları görülmektedir. Diğer basmakalıp yargılara bakıldığında genel olarak kadınların bağımlı, duygusal ve öznel davrandıkları ve rekabet, hırs, liderlik, risk alma yeteneği gibi özellikler açısından yetersiz oldukları şeklinde değerlendirildikleri görülmektedir (Sarvan, Yapıcı, ve Anafarta, 2008).

**Tablo 12: İş Yerinde Cinsiyet Ayrımına Yönelik Görünmez Engeller**

<b>Aile fotoğrafı erkeğin masasında</b> (Aman tanrım ne kadar ciddi, sorumluluk sahibi bir erkek!)	<b>Aile fotoğrafı kadının masasında</b> (Hımm! Ailesi mesleğinden önde geliyor!)
<b>Erkeğin masası çok dağınık</b> (Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam)	<b>Kadının masası çok dağınık</b> (Mutlaka düzensiz bir kadın)
<b>Erkek iş yerinde arkadaşlarıyla konuşuyor</b> (Mutlaka işteki son değişiklikleri konuşuyor)	<b>Kadın iş yerinde arkadaşıyla konuşuyor</b> (Mutlaka kaytarıyordur)
<b>Erkek yerinde yok</b> (Bir toplantıda olmalı)	<b>Kadın yerinde yok</b> (Mutlaka alışverişe gitmiştir)
<b>Erkek evleniyor</b> (Daha düzenli ve kararlı olacaktır)	<b>Kadın evleniyor</b> (Hamile kalıp işi bırakacaktır)
<b>Erkek iş seyahatine çıkacak</b> (Kariyeri için iyi bir fırsat)	<b>Kadın iş seyahatine çıkacak</b> (Acaba kocası ne der?)
<b>Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor</b> (Fırsatları iyi değerlendirir)	<b>Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor</b> (Kadınlara güvenilmez)

**Kaynak:** (Başak, 2012, s. 123)

Tablo 12, işyerinde aynı davranışı gösteren kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyete ilişkin önyargılarından dolayı farklı algılandıklarını göstermektedir. Psikoloji biliminde önyargı olarak adlandırılan bu olgu sosyoloji ve ekonomide “cam tavan” terimi ile daha geniş bir ilişki boyutunda ele alınmaktadır (Başak, 2012).

Cam Tavan Sendromu, genellikle birbirinden farklı faktörlerin kombinasyonu olarak toplum tarafından kabul gören geleneksel özellikler sergilemeyen yöneticilerin yukarıya doğru yükselmesini engelleyen hususlar olarak düşünülür.

Konuya bir bütün olarak bakıldığında bireysel ve grup seviyesinde engeller mevcuttur. Araştırmalarla periyodik olarak ilerlemek, engelleri kontrol etmek bu hususlara zamanında müdahale etmeyi sağlar. Tıpkı diğer her şey gibi engeller de zamanla değişmektedir. Birkaç yıl öncesine kadar görülen en kritik engel bugün önemini yitirmiş olabilir. Engeller konusunda güncel bilgiye sahip olmak bu problemlerin kökenine inerek çözümünü kolaylaştırmayı sağlayacaktır (Morison, Scriber, ve Price, 1995, s. 523).

### **3. Problem**

Cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlendirilmesi fikrinin toplumda kabul görmesiyle topluma yerleştirilmesi BM'nin uzun vadeli kalkınma hedefleri arasındadır. Avrupa Araştırma Alanı Projeleri'nin akademik faaliyetleri arasında da benzer amaçlar bulunmaktadır. Bunun ötesinde kadınların üst karar alma pozisyonlarına getirilmeleri yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Cam tavan sendromuna ilişkin cinsiyet, etnik grup, tabi olunan sınıf, yaş, medeni durum, seksüel seçim, çocuk sayısı vb. faktörleri içeren birçok çalışma ve bağımsız değişken vardır (Günlük, 2009). Bu çalışma cinsiyet üzerine odaklandırılmıştır. Tarihi süreç içerisinde cinsiyet eşitsizliği ve bu süreçte kadınların güçlendirilmesi aynı zamanda toplumda bir birey olarak kabul görmesi sıkıntılı bir gerçektir. Fakat ilk defa Birleşmiş Milletlerin uzun vadeli (ileriye dönük ) kalkınma hedefleri arasına girmiştir. Aynı zamanda bu problemin Avrupa Araştırma Projelerinin akademik faaliyetleri arasına dahil edilmiş olması problemin önemini bir kat daha artırmıştır. Bunun sonucu olarak kadınlar karar alma pozisyonlarına (üst düzey yönetici pozisyonu) getirilmeye başlanmıştır. Gelişmiş ülkelerde problem belli bir noktada

çözömlenmiştir. Türkiye’de ise hala problem olarak güncelliğini ve canlılığını korumaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre dünyada “Cam Tavan” olgusunun, kavram olarak ortaya çıkışından bu yana geçen yirmi altı yılda kadın yöneticilerin yükselmesi açısından yeterli gelişme sağlanamamıştır. Bu nedenle kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını değerlendirme ihtiyacı doğmuştur. Dünyada ve Türkiye’de, iş yaşamında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanan kadınların erkeklere oranla daha az sayıda olma nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

*“Eğitim yöneticilerinin cam tavan tutumuna ilişkin algıları ne düzeyde olduğu”* bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

#### **4. Amaç**

Bu araştırmanın amacı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde müdür, müdür yardımcısı ve şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerin yaşadıkları “Cam Tavan Sendromunun”ın boyutlarına ilişkin algı düzeylerini belirlemektir.

Bu amaç bağlamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri’nde görev yapan yöneticilerin; Cam Tavan Sendromu”na ilişkin algılarında;

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Medeni durum
4. Öğrenim durumu
5. Unvan” (statü)
6. Mesleki deneyim değişkenlerine bağlı olarak bir farklılık var mıdır?

## **5. Önemi**

Bu araştırmanın önemi, kadınların en çok istihdam edildiği sektörlerden biri olan eğitim sektöründe, eğitim yöneticisi kadınların karşılaştığı sorunlar ve bu sektörde var olan toplumsal cinsiyet ayrımcılığının araştırılmasıdır. Ayrıca, kadınların hangi nedenlerle sektörün yönetim kademelerinde yeterince yer alamadıklarının tespit edilmesi ve bireylerin iş tercihleri, ayrımcı uygulamalarla ilgili tutumlarını karşılaştırmaya imkân sunmasının sağlanmasıdır. Bu araştırma, bireylerin işyerlerinde hangi ayrımcı uygulamalara ne düzeyde maruz kaldıklarını ölçmeye çalışması, erkeklerin “Cam Tavan Sendromu” kavramı hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi, kadın eğitim yöneticilerine yönelik ileride yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi açısından önemlidir.

## **6. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan yöneticilerin sorulara verdiği cevaplar, onların gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

## **7. Sınırlılıklar**

Araştırma 2013 yılında İstanbul İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri’nde görevli müdür, müdür yardımcıları ve şube müdürleri ile sınırlandırılmıştır.

## **8. Tanımlar**

Cam Tavan Sendromu: Kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006).

## 9. İlgili Araştırmalar

### 9.1 Yurtdışında Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Cam tavan sendromu,, çalışma yaşamındaki hiyerarşik düzen ve otorite açısından incelendiğinde, erkeklere göre kadınlarda, daha yüksek oranda yaşandığı görülmektedir. Hiyerarşi düzeyleri arasında, cinsiyete dayalı ayrımcılık, kariyer yükseldikçe daha da artmaktadır. Baxter"ın ABD, Avustralya ve İşve"i kapsayan  ülkede yaptığı çalışmada, bu sendromun Amerika'da daha zayıf, İşve ve Avustralya'da ise daha fazla yaşandığı belirlenmiştir (Wright, 2003).

Afrika'da kadınlaraın çalışma yaşamına katılım oranı düşük olmasına rağmen cam tavan olarak bilinen ve çözümü zor bir olgu olan bu kavram her zamankinden daha fazla sorgulanmaya başlanmıştır. Dünyanın her bölgesinde hızlı bir tempoda sürekli değişen iş dünyası kadınlaraın da kariyerlerinde ilerleme umutlarnaın artırmıştır; ancak görünmeyen engeller (itici faktörler) kadınlaraın pek çok sorunla karşı karşıya getirmiştir. Kariyer arzusu, cam tavan engelinin oluşmasında birinci neden olarak gösterilebilir.

Kadınlaraın bir iş yerinde çalışmaktan sonraki arzularını, kendilerine ait işletmelere sahip olmak ve kendi çalışma düzenlerini kurmak, böylece toplumsal yaşamda daha fazla esneklik kazanabilmektir. Bahsedilen bu arzular kadınlaraın iş hayatına çekici faktörler olarak adlandırılabilir. Dünya çapındaki şirketlerin yönetim kademelerinde cam tavan olarak adlandırılan görünmeyen engellerin olduğu araştırmalarla kanıtlanmakta, özellikle iş dünyasında st düzey kadınlarda global bir engel olarak göze çarpmaktadır Birleşmiş Milletlerin 1995 yılı verilerine göre, ABD'de 1984 yılında % 44, 1991 yılında on bir milyon, dünya çapında ise sadece yaklaşık % 2 st düzey kadın yönetici olduğu açıklanmıştır (Madichie, 2009).



Yapılan araştırmalar, dünyanın her yerinde kadın yöneticilerin erkeklere göre maaş, para dl ya da promosyonları daha az miktarda elde ettiğini göstermektedir. İki yeni çalışma göstermiştir ki örgütsel karar verici yöneticiler kalıcı ve yaygın olan cam tavanı yaşayanların kişisel özelliklerini incelemektedirler. Ancak bazı sonuçlar sadece kadın yöneticilerin değil hem erkek hem de kadın yöneticilerin bunları yaşadıklarını ve sosyal ve örgütsel bağlamda etkilendiklerini göstermektedir.

2009 ve 2010 yıllarında konu ile ilgili yayınlanan çeşitli raporlar üst yönetici olarak aynı statüde görev alan kadınların maaşlarının erkeklere göre daha az olduğunu göstermiştir. Yani kadınlar erkeklerle aynı kademelere yükselse bile daha düşük maaş almaktadırlar. Yönetici kadınlara tüm dünyada cam tavan çok saydam bir şekilde hissettirilmektedir ve kadınlar organizasyonel dlleri de (promosyon ve para gibi) erkeklere göre çok daha düşük almaktadırlar. Powell ve Butterfield, elli bir tane üst düzey promosyon kararı incelemiş ve ABD’de federal hkmetin on iki yıl boyunca üst düzey yöneticilik yapan kadınlara erkeklerden daha az promosyon ve para dlleri verdiklerini tespit etmiştir (Brown, 2010).

2011 yılında Grant Thornton International Business raporuna göre dünyada kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarının % 20’sini ellerinde tutmakta 2009’dan 2011’e kadar %24’lk bir azalma meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca kadın üst düzey yönetici olmayan işletme sayısı 2009’da % 35 iken 2011’de % 38’e çıkmıştır. G-7 lkelerindeki kadınların sadece %16’sı üst düzey pozisyonlarda çalışırken Asya Pasifik lkelerinde bu oran % 27’dir. Hong Kong ve Tayland’ta bu oran daha da yükselmektedir. Dünyada şirketlerin % 8’inde bayan CEO’lar, Amerika’da ise Fortune 500 şirketlerinde % 3,6’sında kadın CEO’lar görev almaktadır. Bunun

aksine Asya ekonomilerinde Tayland Kadın CEO oranı % 30, Çin'de % 19, Tayvan'da ise % 18'dir (Williams, 2012).

Yapılan yeni bir araştırmada (İngiltere,2013) feminizm olgusunun cinsiyet eşitliği konusunda çok fazla yoğunlaşmasına rağmen işçi sınıfındaki kadınlara ulaşamadığını ortaya koymuştur. Kamu Politikaları Araştırma Enstitüsü (IPPR) tarafından hazırlanan rapora göre, son elli yılda, kadın ve erkekler arasında görülen gelir uçurumu ortalama olarak azalma göstermesine karşın eğitilmiş ve vasıfsız işçi kadınlar arasındaki farklılıklar aynı durumdaki erkeklere kıyasla çok daha büyük boyutlara ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ülkede üniversite mezunu olsun olmasın, erkekler kadın meslektaşlarına göre daha fazla kazanmayı sürdürmektedir.

Aynı araştırmanın bir başka boyutu ise 1958 yılında doğan üniversite mezunu kadınların, vasıfsız işçi sınıfındaki kadınlarından % 198 daha fazla para kazandığını, erkeklerde ise bu oranın % 45 olduğunu ortaya koymaktadır. IPPR Başkan Yardımcısı Dalia Ben-Galim üst sınıfta yer alan kadınlarda görülen ilerlemenin alt tabakalardaki kadınlarda yaşanan eşitsizliği maskeleyeceğini belirtmiştir. Galim yönetim kademelerinde kadınların daha fazla sayıda yer almasını teşvik eden "cam tavanı kırın" yaklaşımının çalışma kültürünü değiştirmede bir başka deyişle kadınların da ilerlemesine fırsat sağlamada başarılı olamadığını belirtirken cinsiyet faktörünün güçlü etkisi bulunmasına rağmen kadınların sınıf, eğitim ve mesleki alt yapı faktörlerinin kadının ilerleme ve para kazanma beklentilerinde daha güçlü bir belirleyici olduğunu açıklamıştır. Yine araştırma sonucuna göre erken yaşta anneliğin para kazanma beklentisini azalttığı görülürken, uygun fiyatlı, erişilebilir çocuk bakımı imkanlarının artırılması ile bu sorunun çözüleceği, yarı zamanlı işlere daha yüksek ücret ödenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Merrick, 2013).

## 9.2 Türkiye’de Cam Tavan Sendromu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de “Cam Tavan Sendromuna” ilişkin çok sayıda bilimsel çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda görülen ortak nokta “Cam Tavan” açısından Türkiye’deki durumun dünyanın diğer bölgeleriyle benzerlikler gösterdiği yönündedir.

Örneğin, Adana’da kadınların “Cam Tavan”ı aşma stratejileri hususunda yapılan bir bilimsel çalışmada özetle kadınların kariyerlerinde ilerledikçe performanslarının arttığı, iş gücü açısından erkeklerden daha fazla sorumluluk taşımaları nedeniyle (ev işi, çocuk) kadınlarla ilgili karar alma aşamalarında bu durumun göz önünde bulundurulması gerektiği, çalışan kadınların gebelik dönemlerinde yasalarla belirlenen anneliğin korunmasına ilişkin uygulamalarla cam tavanın kırılacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Yoğun Erçen, 2008).

Türkiye’de örgüt kültürü içindeki cinsiyet ayrımcılığı konusunda yapılan bir başka çalışmada ise kadınların her zaman iş hayatı dışında da ağır sorumluluklarının olmasının kariyerlerini olumsuz etkilediği belirlenmiş, cam tavanı kırabilen kadın çalışan sayısı düşük çıkmıştır (Tanyeli, 2008).

Ayrıca, Türkiye’de kadın çalışanların iş ve aile arasında dengesizlik yaşaması, erkeklerin yaygın bir sosyal ağa sahip olması, ülkedeki stereotip anlayışı gibi etmenler neticesinde ücret ve kariyer eşitsizliği ve işten ayrılma gibi sonuçların yaşandığı bilimsel çalışmalarla ortaya konulmuştur (Güzel, 2009).

Kadınların üretim işletmelerinde en çok grup liderliği konusunda yüksek düzeyde kariyer başarısı gösterdiği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Örneğin; “*Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?*” konulu çalışmada (Kutanis ve Alparslan, 2006) yapmış olduğu bir araştırmada, erkeklerin çoğunlukla

hakim oldukları iş yaşamı nedeniyle kadın çalışanların erkek çalışanlara ve müşterilere kendilerini kabul ettirmelerinin zor olduğunu ve piyasada erkeklere göre daha fazla zaman kaybettiklerini belirtmişlerdir. Kadınların, iş yaşamında bağımlı, duygusal ve öznel davranmaları, rekabet, hırs, liderlik, risk alma yeteneği gibi özellikler açısından erkekler tarafından yetersiz oldukları şeklinde algılanmalarına sebep olmaktadır.

### **9.3 Değerlendirme**

Yaklaşık on beş yıl öncesinde kadın yöneticilere ilişkin yapılan araştırmalar güven ve otorite kavramları açısından erkek yöneticilerin tercih edilmesi yönünde daha fazla eğilim olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticilerin olduğu kurumlara bakıldığında, çalışanların işten ayrılma oranlarının erkek yöneticilere nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu durum Cam Tavan Sendromu ile ilişkilendirildiğinde kadınların “Cam Tavan Sendromu” nu daha yüksek düzeyde yaşadıkları, bu nedenle yönetim aktivitelerinin olumsuz yönde etkilendiği düşünülebilir. Kavram Afrika gibi kadın çalışan oranının çok düşük olduğu dahi araştırma konusu olmuştur. Cam tavan sendromunun, çalışma hayatında profesyonelce ulaşılmak istenen kariyer noktalarında insanların birbirlerinin varlıklarına tahammül edememesine ve benlik duygularının kurumsal yapının önüne geçmesine neden olduğu söylenebilir. Kadınlardaki çoklu bakış açısı ve renkli kişilik yapısı onların, bireysel işletmelere sahip (girişimci) olmaları yönünde eğilim oluşturmuş, bu girişimci yapıları toplumsal yaşamda daha fazla esneklik kazanma arzularını doğurmuştur. Dünya geneline bakıldığında, büyük şirketlerin başında üst düzey yönetici olarak görülen kadın yönetici sayısı oldukça azdır. 2013 yılında konu ile ilgili dünyada yapılan araştırmalar bu görünümü hala destekler niteliktedir. Kadınların eğitim düzeyleri arasında görülen farklılıklarla ilgili olarak yaşanan “Cam

Tavan Sendromu” incelendiğinde üst düzey eğitim almış kadınların kazandıkları paranın daha yüksek meblalarda olduğu ancak yönetici pozisyonunda çalışan sayılarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki cinsiyet ayrımcılığı yönünden dünyada “Cam Tavan Sendromu” değerlendirildiğinde maaş, para ödülü, promosyon vb. kazançların elde edilmesinde erkekler yine ön planda yer almaktadır. Ancak örgütsel bağlamda her iki cinsin eşit düzeyde etkilendiği görülmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde çıkan sonuçların dünyada yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Türkiye’de kadınların kariyerleri ilerledikçe performanslarının arttığı görülmüştür. Ancak araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde Türk toplumunda kadına verilen rolün ev işi, çocuk bakımı vb. gibi çalışma hayatının yanında yüksek sorumluluk gerektiren işlerden oluştuğu toplumsal bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Kadının çalışma hayatında bu durumun göz önünde bulundurulması gerekliliği önemle vurgulanan noktalar arasında yerini almaktadır. Bazı araştırmalar iş hayatı dışındaki sorumlulukların kadınların kariyerlerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığının belirgin bir şekilde yaşandığı Türkiye’de ücret, kariyer eşitsizliği ve işten ayrılmaların kadınlarda erkeklere oranla daha fazla yaşandığı araştırma sonuçları ile gözler önüne serilmektedir.

## **BÖLÜM II**

### **YÖNTEM**

#### **1. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak, “genel tarama modeli” kullanılmıştır. Genel tarama modeli çok sayıda insandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için bir grup üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmadan ibarettir (Karasar, 2007, s.77). Bu araştırma, uygulanacak anket ve ilgili literatürden elde edilen bilgilere dayandırılmıştır. Betimsel tarama modelindeki bu araştırma, “İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri”nde görev yapmakta olan kadın ve erkek müdür, müdür yardımcıları ve şube müdürlerini kapsayarak, onların “Cam Tavan Sendromu”na ilişkin algılarının ortaya konulmasını sağlamıştır.

#### **2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, il ve ilçelerde görevli ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul ilinde kadrolu toplam 174 eğitim yönetici bulunmaktadır. Evreni oluşturan yöneticilerin tamamına anket uygulanmıştır. 132 eğitim yöneticisinin, doldurduğu anket geri dönmüştür. Araştırma evreninde bulunan 12 kadın yöneticinin tamamına ulaşılmıştır.

### 3. Veriler ve Toplanması

Bu çalışmada, Karaca, (2007) tarafından geliştirilmiş ve “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı tezinde kullanılan anket yoluyla bilgi toplanmıştır.

Bu araç iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda araştırmaya katılanlara ait demografik değişkenlere ilişkin sorular, ikinci kısımda ise cam tavan engeline ilişkin sorular yer almaktadır. 5’li likert tipi olarak düzenlenmiş olan ikinci kısım toplam 38 ifade bulunmaktadır. İfadeler 7 faktörden oluşan bir yapı içerisinde sunulmuştur. Araştırma sorularının faktörlere göre dağılımı şu şekildedir.

**Tablo 13: Cam Tavan Anketinde Yer Alan İfadelerin Alt Boyutlarına Göre Dağılımı**

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

Anketteki 38 tutum ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği için 4, “Katılıyorum” seçeneği için 3, “Kararsızım” seçeneği için 2, “Katılmıyorum” seçeneği için 1, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 0 puan verilmiştir (Karaca, 2007).

#### 4.Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama aracı ile elde edilen veriler, SPSS 16 paket programına girilerek analiz edilmiştir. Araştırmanın analizinde betimsel istatistik ve fark testleri uygulanmıştır. Araştırmanın temel problemine ilişkin sonuçlara ulaşmak için betimsel istatistik kullanılmıştır.

Araştırmada, demografik değişkenlerin eğitim yöneticilerinin algılarına etkisini sınamak için ise cinsiyet, medeni durum, statü değişkenlerine ilişkin algılar arasındaki farklılığı sınamak için non parametrik Mann- Whitney U testi kullanılmıştır.

Yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine algılar arasındaki farklılıkları sınamak için ise önce non parametrik Kruskal- Wallis testi kullanılmış, fark çıkan alt boyutlarda farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için de non parametrik ikili karşılaştırma yöntemi olan Mann- Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmada fark testlerinde non parametrik fark testlerinin kullanılmasının nedeni, demografik değişkenlerin (bağımsız değişkenler) alt gruplarındaki örneklem sayılarının normal olmayan (non parametrik  $n < 30$ ) dağılım göstermesidir.



## BÖLÜM III

### BULGULAR

Eğitim yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımı aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 14: Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları**

<i>Mezuniyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Erkek	120	90,9
Kadın	12	9,1
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 14’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 120’si erkek, 12’si kadındır.

**Tablo 15: Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları**

<i>Mezuniyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
31-40 yaş	6	4,5
41-50 yaş	34	25,8
51 ve üstü yaş	92	69,7
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 6’sı 31-40 yaş grubunda, 34’ü 41-50 yaş grubunda ve 92’si de 51 ve üstü yaş grubundadır.

**Tablo 16: Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları**

<i>Mezuniyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Evli	126	95,5
Bekar	6	4,5
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 126’sı evli, 6’sı bekadır.

**Tablo 17: Mezuniyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları**

<i>Mezuniyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Önlisans	5	3,8
Lisans	100	75,8
Yüksek Lisans	27	20,5
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 5’i önlisans, 100’ü lisans ve 27’si yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 18: Statü Değişkenine Ait Frekans Sonuçları**

<i>Mezuniyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Şube Müdürü	126	95,5
MEM Müdürü	6	4,5
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 18’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 126’sı Milli Eğitim Şube Müdürü, 6’sı ise Milli Eğitim Müdürü (MEM)’dür.

**Tablo 19: Kıdem Değişkenine Ait Frekans Sonuçları**

<i>Mezuniyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
11-15 yıl	4	3,0
16-20 yıl	10	7,6
21 ve üstü yıl	118	89,4
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 4’ü 11-15 yıl kıdem grubunda, 10’u 16-20 yıl kıdem grubunda, 118’i ise 21 ve üstü yıl kıdem grubundadır.

## 1. Yöneticilerin, Cam Tavan Algıları

**Tablo 20: Yöneticilerin Cam Tavan Algıları**

<i>Alt Boyut</i>	<i>N</i>	<i>min.</i>	<i>max.</i>	<i>X<sub>ort</sub></i>	<i>SS</i>	<i>Sh<sub>x</sub></i>
Çoklu Rol Üstlenme	132	1,20	5,00	3,12	,71142	,06192
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	132	1,71	4,00	3,11	,45410	,03952
Örgüt Kültürü Politikaları	132	1,62	4,25	3,06	,41227	,03588
İnformal İletişim Ağları	132	1,00	5,00	3,25	,73806	,06424
Mentorlük	132	1,50	5,00	3,28	,68012	,05920
Mesleki Ayırım	132	1,00	4,50	2,79	,55028	,04790
Stereotipler	132	1,43	4,57	2,68	,65528	,05703

## 2. Yöneticilerin, Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları

**Tablo 21 :Yöneticilerin Cinsiyete Göre Cam Tavan Algıları  
(Mann- Whitney U Testi)**

Alt Boyut	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Erkek	120	71,30	8555,50	144,500	-4,577	,000**
	Kadın	12	18,54	222,50			
	Toplam	132					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Erkek	120	66,51	7981,00	719,000	-,008	,994
	Kadın	12	66,42	797,00			
	Toplam	132					
Örgüt Kültürü Politikaları	Erkek	120	63,76	7651,50	391,500	-2,619	,009**
	Kadın	12	93,88	1126,50			
	Toplam	132					
İnformal İletişim Ağları	Erkek	120	61,85	7421,50	161,500	-4,477	,000**
	Kadın	12	113,04	1356,50			
	Toplam	132					
Mentorlük	Erkek	120	67,50	8100,00	600,000	-,976	,329
	Kadın	12	56,50	678,00			
	Toplam	132					
Mesleki Ayırım	Erkek	120	66,79	8015,00	685,000	-,279	,780
	Kadın	12	63,58	763,00			
	Toplam	132					
Stereotipler	Erkek	120	70,22	8426,50	273,500	-3,551	,000**
	Kadın	12	29,29	351,50			
	Toplam	132					

Tablo 21’de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşması için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda erkeklerin lehine istatistiksel olarak  $p < 0,001$  düzeyinde,

- Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda kadınların lehine istatistiksel olarak  $p<0,01$  düzeyinde
- İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda kadınların lehine istatistiksel olarak  $p<0,001$  düzeyinde
- Stereotipiler alt boyutunda erkeklerin lehine istatistiksel olarak  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük ve Mesleki Ayırım alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

### 3. Yöneticilerin, Yaşa Göre Cam Tavan Algıları

**Tablo 22: Yöneticilerin Yaşa Göre Cam Tavan Algıları  
(Kruskal-Wallis H Testi)**

Alt Boyut	Yaş	N	$X_{sıra}$	$x^2$	Sd	p
Çoklu Rol Üstlenme	31-40 yaş	6	79,25	1,135	2	,567
	41-50 yaş	34	62,24			
	51 ve üstü yaş	92	67,24			
	Toplam	132				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	31-40 yaş	6	41,00	3,546	2	,170
	41-50 yaş	34	72,44			
	51 ve üstü yaş	92	65,97			
	Toplam	132				
Örgüt Kültürü Politikaları	31-40 yaş	6	23,83	9,372	2	,009**
	41-50 yaş	34	75,21			
	51 ve üstü yaş	92	66,07			
	Toplam	132				
İnformal İletişim Ağları	31-40 yaş	6	28,33	16,712	2	,000**
	41-50 yaş	34	86,07			
	51 ve üstü yaş	92	61,76			
	Toplam	132				
Mentorlük	31-40 yaş	6	53,50	2,298	2	,317
	41-50 yaş	34	60,37			
	51 ve üstü yaş	92	69,61			
	Toplam	132				
Mesleki Ayırım	31-40 yaş	6	52,67	4,162	2	,125
	41-50 yaş	34	77,32			
	51 ve üstü yaş	92	63,40			
	Toplam	132				
Stereotipler	31-40 yaş	6	49,50	2,699	2	,259
	41-50 yaş	34	60,60			
	51 ve üstü yaş	92	69,79			
	Toplam	132				

Tablo 22’de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının yaşa göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında yaş değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.
- Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda  $p < 0,01$  düzeyinde, İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda  $p < 0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

**Tablo 23: Yöneticilerin Örgüt Kültürü Politikaları Alt Boyutunda Yaşa Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıklarının Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)**

<i>Alt Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Örgüt Kültürü Politikaları	31-40 yaş	6	8,67	52	31	-2,707	0,007**
	41-50 yaş	34	22,59	768			
	Toplam	40					
	31-40 yaş	6	18,67	112	91	-2,762	0,006**
	51 ve üstü yaş	92	51,51	4739			
	Toplam	98					
	41-50 yaş	34	70,12	2384	1339	-1,246	0,213
	51 ve üstü yaş	92	61,05	5617			
	Toplam	126					

Tablo 23’de görüldüğü gibi cam tavanın alt boyutlarındaki algının yaşa göre ortaya çıkan anlamlı farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda:

Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda;

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

**Tablo 24: Yöneticilerin İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutunda Yaşa Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıkların Görüldüğü Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)**

	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
İnfomal İletişim Ağları	31-40 yaş	6	8,33	50	29	-2,79	0,005**
	41-50 yaş	34	22,65	770			
	Toplam	40					
	31-40 yaş						
		6	23,5	141	120	-2,359	0,018**
	51 ve üstü yaş	92	51,2	4710			
	Toplam	98					
	41-50 yaş	34	80,93	2751,5	971,5	-3,301	0,001**
	51 ve üstü yaş	92	57,06	5249,5			
	Toplam	126					

Tablo 24'de cam tavanın alt boyutlarındaki algının yaşa göre ortaya çıkan anlamlı farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda:

İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda;

- 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında  $p<0,01$  düzeyinde 41-50 yaş grubu lehine,



- 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında  $p<0,05$  düzeyinde 51 ve üstü yaş grubu lehine,
- 41-50 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grupları arasında  $p<0,01$  düzeyinde 41-50 yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

#### 4. Yöneticilerin, Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları

**Tablo 25: Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Cam Tavan Algıları  
(Mann-Whitnet U Testi)**

Alt Boyut	Medeni Durum	N	$X_{sıra}$	ST	U	Z	p
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	126	68,54	8636,00	121,000	-2,821	,005**
	Bekar	6	23,67	142,00			
	Toplam	132					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evli	126	66,60	8391,50	365,500	-,137	,891
	Bekar	6	64,42	386,50			
	Toplam	132					
Örgüt Kültürü Politikaları	Evli	126	65,02	8193,00	192,000	-2,047	,041**
	Bekar	6	97,50	585,00			
	Toplam	132					
İnformal İletişim Ağları	Evli	126	64,59	8138,50	137,500	-2,661	,008**
	Bekar	6	106,58	639,50			
	Toplam	132					
Mentorlük	Evli	126	65,67	8274,00	273,000	-1,179	,239
	Bekar	6	84,00	504,00			
	Toplam	132					
Mesleki Ayırım	Evli	126	65,94	8308,00	307,000	-,780	,435
	Bekar	6	78,33	470,00			
	Toplam	132					
Stereotipler	Evli	126	68,74	8661,00	96,000	-3,095	,002**
	Bekar	6	19,50	117,00			
	Toplam	132					

Tablo 25’de görüldüğü gibi, cam tavan algısının medeni duruma göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitnet U testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda,  $p<0,01$  düzeyinde evli yöneticiler lehine,

- Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda,  $p < 0,05$  düzeyinde bekar yöneticiler lehine İnförmal İletişim Ağları alt boyutunda  $p < 0,01$  düzeyinde bekar yöneticiler lehine,
- Stereotipler alt boyutunda  $p < 0,01$  düzeyinde evli yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük ve Mesleki Ayırım alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

## 5. Yöneticilerin, Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algıları

**Tablo 26:Yöneticilerin Mezuniyet Derecesine Göre Cam Tavan Algıları (Kruskal Wallis H Testi)**

	<i>Mezuniyet</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>x<sup>2</sup></i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Önlisans	5	58,20	,251	2	,882
	Lisans	100	66,94			
	Y.Lisans	27	66,41			
	Toplam	132				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Önlisans	5	52,40	9,731	2	,008**
	Lisans	100	72,32			
	Y.Lisans	27	47,56			
	Toplam	132				
Örgüt Kültürü Politikaları	Önlisans	5	34,90	4,487	2	,106
	Lisans	100	69,40			
	Y.Lisans	27	61,63			
	Toplam	132				
İnformal İletişim Ağları	Önlisans	5	66,50	,270	2	,874
	Lisans	100	67,40			
	Y.Lisans	27	63,15			
	Toplam	132				
Mentorlük	Önlisans	5	79,40	,630	2	,730
	Lisans	100	65,86			
	Y.Lisans	27	66,48			
	Toplam	132				
Mesleki Ayırım	Önlisans	5	71,20	2,514	2	,284
	Lisans	100	69,05			
	Y.Lisans	27	56,19			
	Toplam	132				
Stereotipler	Önlisans	5	76,10	1,144	2	,564
	Lisans	100	67,70			
	Y.Lisans	27	60,26			
	Toplam	132				

Tablo 26’da görüldüğü gibi, cam tavan algısının mezuniyet derecesine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

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

**Tablo 27:Yöneticilerin Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları Alt Boyutunda Mezuniyet Derecesine Göre Cam Tavan Algılarındaki Farklılıkların Görüldüğü Alt Gruplar**

(Mann Whitney U Testi)

	<i>Mezuniyet</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Önlisans	5	36,9	184,5	169,5	-1,221	0,222
	Lisans	100	53,8	5380,5			
	Toplam	105					
	Önlisans	5	18,5	92,5	57,5	-0,524	0,600
	Y.Lisans	27	16,13	435,5			
	Toplam	32					
	Lisans	100	69,02	6901,5	848,5	-2,972	0,003**
	Y.Lisans	27	45,43	1226,5			
	Toplam	127					

Tablo 27’de görüldüğü gibi cam tavan algısının Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt boyutunda mezuniyet derecesinin göre ortaya çıkan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Önlisans mezunları ile lisans mezunları arasında ve

- Önlisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir
- Lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında  $p < 0,01$  düzeyinde lisans mezunları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

## 6. Yöneticilerin, Statü'ye Göre Cam Tavan Algıları

**Tablo 28: Yöneticilerin Statüye Göre Cam Tavan Algıları**

( Mann-Whitney U Testi )

	<i>Mezuniyet</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>ST</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Şube Müdürü	126	64,95	8183,50	182,500	-2,146	,032**
	MEM Müdürü	6	99,08	594,50			
	Toplam	132					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Şube Müdürü	126	65,94	8308,50	307,500	-,775	,439
	MEM Müdürü	6	78,25	469,50			
	Toplam	132					
Örgüt Kültürü Politikaları	Şube Müdürü	126	64,92	8180,00	179,000	-2,190	,029**
	MEM Müdürü	6	99,67	598,00			
	Toplam	132					
İnformal İletişim Ağları	Şube Müdürü	126	67,12	8457,50	299,500	-,869	,385
	MEM Müdürü	6	53,42	320,50			
	Toplam	132					
Mentorlük	Şube Müdürü	126	65,26	8222,50	221,500	-1,757	,079**
	MEM Müdürü	6	92,58	555,50			
	Toplam	132					
Mesleki Ayırım	Şube Müdürü	126	65,71	8279,50	278,500	-1,094	,274
	MEM Müdürü	6	83,08	498,50			
	Toplam	132					
Stereotipler	Şube Müdürü	126	66,73	8408,00	349,000	-,318	,750
	MEM Müdürü	6	61,67	370,00			
	Toplam	132					

Tablo 28'de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının statüye göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

- Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda  $p < 0,05$  düzeyinde, Milli Eğitim Müdürleri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

## 7. Yöneticilerin, Kıdem Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları

**Tablo 29: Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Cam Tavan Algıları ( Kruskal Wallis H Testi )**

Alt Boyut	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>x<sup>2</sup></i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	11-15 yıl	4	74,75	,367	2	,832
	16-20 yıl	10	71,05			
	21 ve ustü yıl	118	65,83			
	Toplam	132				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	11-15 yıl	4	75,38	1,087	2	,581
	16-20 yıl	10	55,50			
	21 ve ustü yıl	118	67,13			
	Toplam	132				
Örgüt Kültürü Politikaları	11-15 yıl	4	49,00	3,706	2	,157
	16-20 yıl	10	47,65			
	21 ve ustü yıl	118	68,69			
	Toplam	132				
İnfomal İletişim Ağları	11-15 yıl	4	45,62	1,539	2	,463
	16-20 yıl	10	61,10			
	21 ve ustü yıl	118	67,67			
	Toplam	132				
Mentorlük	11-15 yıl	4	47,88	2,373	2	,305
	16-20 yıl	10	54,00			
	21 ve ustü yıl	118	68,19			
	Toplam	132				
Mesleki Ayırım	11-15 yıl	4	65,00	2,412	2	,299
	16-20 yıl	10	84,45			
	21 ve ustü yıl	118	65,03			
	Toplam	132				
Stereotipler	11-15 yıl	4	47,88	1,024	2	,599
	16-20 yıl	10	69,30			
	21 ve ustü yıl	118	66,89			
	Toplam	132				

Tablo 29’da görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının kıdem yılına göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; alt boyutların hiçbirisinde kıdem grubundan kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 1.Sonuçlar ve Tartışma

##### 1.1Cam Tavan Algı Düzeyine İlişkin Sonuçlar:

. Elde edilen bulguların maksimum ve minimum puanları göz önüne alınınca, eğitim yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, eğitim yöneticileri orta düzeyde cam tavan engeli yaşamaktadırlar denilebilir.

##### 1.2 Cam Tavan Algısının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

###### 1.2.1 Cam Tavan Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Eğitim yöneticilerinin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşması için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Örgüt Kültürü Politikaları ve İnfomal İletişim Ağları alt boyutlarında kadınların lehine anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle örgüt kültürü politikaları ve infomal iletişim ağlarını kullanma konusunda kadınların erkeklerden daha fazla cam tavan engelini yaşadıkları söylenebilir.
- Çoklu Rol Üstlenme ve Stereotipiler alt boyutlarında ise erkeklerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buradan hareketle erkeklerin, çoklu rol



üstlenme ve stereotipler alt boyutlarında kadınlardan daha fazla cam tavan engeli yaşadıkları söylenebilir.

- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük ve Mesleki Ayırım alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük ve Mesleki Ayırım konularında cinsiyet algıları etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

### **1.2.2 Cam Tavan Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:**

Eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının yaşa göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında yaş değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, yaş değişkeninin, eğitim yöneticilerinin Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarına ilişkin algılarını etkileyen bir faktör olmadığı görülmektedir.

Ancak, Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda;

- 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş grubu arasında üst yaş grupları lehine anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre, 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş grubundaki eğitim yöneticileri, 31-40 yaş aralığındaki eğitim yöneticilerinden, örgüt kültürü politikalarından kaynaklanan, daha yüksek düzeyde cam tavan sendromu yaşamaktadırlar.

Ayrıca, İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda;

- 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş grubu lehine, 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında 51 ve üstü yaş grubu lehine ve 41-50 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grupları arasında 41-50 yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, farklı yaş grubundaki eğitim yöneticileri informal iletişim ağlarından kaynaklanan cam tavan engelinden farklı düzeylerde etkilenmektedirler denilebilir.

### **1.2.3 Cam Tavan Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:**

Cam tavan algısının medeni duruma göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitnet U testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda ve Stereotipler alt boyutunda evli yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, evli yöneticiler, çoklu rol üstlenme ve stereotipler alt boyutlarında bekar yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu ile karşılaştıkları söylenebilir.
- Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda ve İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda ise bekar yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, Örgüt Kültürü Politikaları ve İnfomal İletişim Ağları alt boyutlarında bekar yöneticiler evli yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromu yaşamaktadırlar denilebilir.
- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük ve Mesleki Ayırım alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, eğitim yöneticilerinin Medeni durumu, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Mentorlük

ve Mesleki Ayırım alt boyutlarına ilişkin algılarda farklılık oluşturan bir faktör olarak görülmemektedir.

Bu araştırmada, stereotipler alt boyutunda evli yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Atan (2011)'ın araştırmasında medeni durum, cam tavanın sadece stereotipler alt boyutunu bekarlar lehine etkileyen bir faktör olarak görülmüştür. Karaca(2007)'nin araştırmasında ise; medeni durum değişkeninin, kadın yöneticilerin cam tavan algısında bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuç diğer araştırmalardan elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

#### **1.2.4 Cam Tavan Algısının Eğitim Düzeyi (Mezuniyet Derecesi) Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:**

Cam tavan algısının mezuniyet derecesine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, mezuniyet derecesi eğitim yöneticilerinin cam tavan engelinin Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarına ilişkin algılarını etkileyen bir faktör değildir.
- Ancak; Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt boyutunda, mezuniyet derecesinden kaynaklanan farklılık incelendiğinde ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında ve önlisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık tespit edilmezken, lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında, lisans mezunları lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir fark olmaması göz önünde bulundurulduğunda mezuniyet derecesinin eğitim yöneticilerinin cam tavana ilişkin algısını etkileyecek bir faktör olmadığı düşünülebilir.

Ancak Atan (2011)'in araştırmasında eğitim düzeyi, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarında Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım alt boyutlarını etkileyen bir değişken olarak görülmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, Atan (2011)'in elde ettiği sonuçları tam olarak desteklememekle beraber, üst düzey eğitim almış olan yönetici gruplar arasındaki fark, etkili düzeyde anlamlı olup, benzerlik göstermektedir.

### **1.2.5 Cam Tavan Algısının Statü Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar:**

Eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının statüye göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda;

- Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, eğitim yöneticilerinin statüsünün, cam tavan engelinin Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler alt boyutlarını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.
- Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda Milli Eğitim Müdürleri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, ilçe milli eğitim müdürlerinin, örgüt kültürü politikaları alt boyutunda il milli eğitim

müdürü ve şube müdürlerinden daha fazla cam tavan engeli yaşadıkları söylenebilir.

Atan (2011)'ın araştırmasında, statü değişkeninin, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Her iki araştırma sonucu benzerlik göstermektedir.

### **1.2.6 Cam Tavan Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar:**

Eğitim yöneticilerinin kıdem yılına göre cam tavan algısına ilişkin sonuçlar incelendiğinde alt boyutların hiçbirisinde kıdem grubundan kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, eğitim yöneticilerinin mesleki kıdeminin, cam tavan algısına ilişkin puanlarını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

## **2.Öneriler**

### **2.1 Uygulama Önerileri**

a. Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin önündeki bireysel ve grup seviyesindeki güncel engelleri belirlemek için araştırmalarda doğru ve yerinde ölçme-değerlendirme yöntemleri belirlenerek, engeller ortadan kaldırılmalıdır.

b. Kadın yöneticilerin, erkeklerle aynı düzeyde gösterdikleri başarıları göz önüne alınarak, çalışma yaşamında beklenen yükselme, yetki, prestij, eşit ücret sonuçlarını elde etmeyi sağlayan, kariyer gelişimini teşvik edici önlemler alınmalıdır.

c. Kadın yöneticilerin çalışma koşulları, aile yaşamları ve toplumda üstlendikleri roller dikkate alınarak, kariyerlerini geliştirebilmeleri için esnek

çalışma, eğitim programları, çocuk bakımı, aile hayatını dikkate alan vb. konularda önlemler alınmalıdır.

**d.** Kadın yöneticilerin işe alınma ve çalışma şartları erkek egemen ortamdan arındırılmalı, erkek güdümlü mobbing, kadın yöneticilerin azlığı nedeniyle yaşanan informal iletişim ağlarına katılamama vb. engellerin kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

**e.** Kadın yöneticilerin yetki alanlarını etkin biçimde kullanabilmesi için kurum ve şirketlerde gerekli örgüt politikaları ve örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

**f.** Kadın yöneticiler çalıştıkları kurumların yönetsel temsilini yaparken, üstlerinin onlara güven duyduklarını hissetmeleri için gereken çalışmalar yapılmalıdır.

**g.** Kurumlar, işe alımlarda kadın ve erkek sayısının dengelenmesi için gereken örgüt politikalarını oluşturmalıdır.

## **2.2 Araştırma Önerileri**

**a.** Bu araştırmadan elde edilen bulgular cam tavan engelini kadınların daha fazla yaşadığını göstermiştir. Kadın yönetici sayısının Türkiye’de ve dünyada az olduğu düşünüldüğünde, kabul görmelerinin zor olduğu söylenebilir. Bu nedenle cam tavana ilişkin araştırmalar daha geniş kitlelerde ve farklı değişkenlerle tekrarlanmalıdır.

**b.** Aile ve toplum yapısının çalışan kadınlar ve cam tavan ile bağlantısını kapsayan araştırmalar yapılarak, kurum ve sivil toplum örgütleri bazında eğitimsel amaçlı sonuçları tartışılabilir.

c. Kadın yöneticilerin başarı ve gelir ilişkileri, erkek yöneticilerin durumları ile karşılaştırılarak, kadın yöneticilerin sayılarının artırılmasında topluma ışık tutacak nitelikte araştırmalar çoğaltılabilir.

## KAYNAKLAR

### Basılı Kaynaklar

- ACAR, H. (2002). Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli ? 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu ( 16-17 Mayıs 2002 Ankara ) (191) , Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. s. 313-326.
- ACUNER, S., SALLAN, S. (1993). Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler. *Amme İdare Dergisi*. Cilt 26, Sayı 3, s. 78-81.
- AFZA, S. R., NEWAZ, M. K. (2008). Factors Determining The Presence Of Glass Ceiling and Influencing Women Careeradvancement In Bangladesh. *Brac University Journal*. Cilt 5, Sayı 1, s. 85-92.
- AĞAOĞLU, E., ALTINKURT, Y., YILMAZ, K., KARAKÖSE, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim* , Cilt 37, Sayı 164, s. 159-175.
- AKTAŞ, A., ALGÜR, S., CENGİZ, F. (2009). Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. s. 270-276.
- AKYÜZ, Y. (2000, Mart). Öğretmenlik Mesleği ve Kadın Öğretmen Yetiştirilmesi. *Tarih ve Toplum*. Sayı 195, s. 34-162.
- AKYÜZ, Y. (2012). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Pegem Akademi.
- ALTINOK, V. (2000). Gelecekteki Eğitim Yöneticilerinin Özellikleri. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 10, s. 29-34.
- ARAT, N. (1998). *Aydınlanmanın Kadınları*. İstanbul: Çağ Pazarlama Gazete Dergi Kitap Basım ve Yayın A.Ş.
- ARIKAN, S. (1999). Yönetmeliklerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi* , Cilt 1, Sayı 4, s. 147-154.
- ASLAN, O. E. (2006). Cumhuriyet ve Kadın Memurlar. *Amme İdare Dergisi*. Cilt 39 Sayı 4, s. 117-149.
- ATAN, E. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a ilişkin Algılarının İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- AYDIN, İ. (2009). *Türk Eğitiminde Öncü Kadınlar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAKİOğLU, A., ÖZCAN, K., ve HACİFAZLIOğLU, Ö. (2002). Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Sempozyumu 16-17 Mayıs 2002*. Ankara: Ankara Üniversitesi. s. 109-129
- BALCI, A., ÇINKIR, Ş. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. yy. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002)*. Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 211-236.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAŞAK, S. (2012). Cam Tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi* , Cilt 11, Sayı 2, s. 119-132.
- BAŞARAN, İ.E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- BEŞLER, S., İ. O. (2010). Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. s.17-38.
- BILIMORIA, D., Liang, X. F. (2007). The Representation and Experience of Women Faculty in Stem Fields. Edit. Burke, R. Mattis, M. *Women and Minorities in Science, Technology, Engineering and Mathematics: Upping the Numbers*. Northampton: Edward Elgar Publishing. s. 317-333.
- BROWN, M. L. (2010). Examining The Leadership and The Laminated Glass Ceiling: Gender and Leadership Traits, *North Central University Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- BRİDGE, B. (2003). *Eğitim Yönetiminde Kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- CAPORAL, B. (1982). Kemalizmde ve Kemalizm Sonrasında Türk Kadını (1919-1970). (E. Eyüboğlu, Çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası A.Ş. Yayınları.
- COLLINS, J. B. (1989). the Economic Role of Women in Seventeenth-Century in France. *French Historical Studies*. Cilt 16, Sayı 2. s. 436-470.
- ÇAHA, Ö. (1996). *Sivil Kadın*. Ankara: Vadi Yayınları.
- ÇAKIR, S. (1993). *Osmanlı Kadın Hareketi*. İstanbul: Metis Yayınları.
- ÇELENK, S. (2002). Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (*

16-17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. s. 65-81.

- ÇELİK, V. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara. Pegem Akademi.
- ÇELİKTEN, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 2. s. 91-118.
- ÇİFTÇİ, O. (1982). Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar. Ankara: TODAİE Yayınları.
- DALAY, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- DENİZ H. M., HOBİKOĞLU, H., E. (2012). Cinsiyete Göre Gelişme Endeksi Çerçevesinde Kadın İstihdamının Ekonomik Değerlendirmesi: Türkiye Örneği. *International Conference On Eurasian Economies Konferans Bildirisi*. İstanbul: s. 123-130
- DOĞRAMACI, E. (1993). *Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını*. Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
- EDİZ, Z. (1995). *Kadınların Tarihine Giriş*. İstanbul: Adım Yayıncılık.
- ELACLAU, T. C., BEEHR, T. A. (2009). Managers beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors . *Psychology of Women Quarterly* , s. 285-294.
- ENGELS, F. (2010). Çeviren: Kenan Somer. *Ailenin Özel mülkiyetin ve Devletin Kökeni*. Ankara: Kuban Matbaacılık.
- ENGLISH, F. W. (2001). Mapping contested terrain in the ISLLC standards. Seattle: *The American Educational Research Association*.
- ERBAY, E., TUNCAY, T. (2006). Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı. *Toplum ve Sosyal Hizmet*. Cilt 17, Sayı 2, s. 25-40.
- ERDOĞAN, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- ERDOĞMUŞ, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ERİŞÇİ, L. (1951). *Türkiye'de İşçi Sınıfının Tarihi*. İstanbul: Kutulmuş Basımevi.
- FİDAN, F., YILMAZ, T. (2008). *Kadın Çalışma Ve Toplum*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

- GALBI, D. A. (1996). Through Eyes in the Storm Aspects of the Personel History of Women Workers in the Industrial Revolution. *Social History*. Cilt 21, Sayı 2, s. 142-159.
- GALE, A., CARTWRIGHT, S. (1995). Women in Project Management: entry into a mail domain?: A dsicussion on gender and organisational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, Cilt 16, Sayı 2, s. 3-8.
- GIDDENS, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınları.
- GÖKSEL, B. (1988). *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- GÜL, H., OKTAY, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 9, Sayı 12, s. 421-436.
- GÜNDEM, Y., KORKMAZ, M., YAHYAOĞLU, G. (2012). Cam Tavan Sorunu ve Sendromuna İlişkin Antalya ve Muğla Bölgesinde Bulunan Turizm İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı 28, s. 1-26.
- GÜNDÜZ, Y. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*. Cilt 10, Sayı 1, s. 134-148.
- GÜNLÜK, G. (2009). Glass Ceiling in Academic Administration in Turkey: 1990s versus 2000s . *Tertiary Education and Management*, s.305-322.
- GÜRSEL, M. K. (2002). Kamu Görevine Girişte Kadın - Erkek Eşitliği İlkesi Konusunda Bir Değerlendirme. *DEU Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt 4, Sayı 2, s. 27-56.
- GÜZEL, B. (2009). Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm işletmeciliği Programı Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir.
- GÜZEL, Ş. (1985). Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Toplumsal Değişim ve Kadın. *Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 3. İstanbul: İletişim Yayınları.
- İLKKARACAN, İ. (1998). *Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

- İNAN, A. (1975). *Tarih Boyunca Türk Kadınının Hak ve Görevleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- İNANDI, Y., ÖZKAN, S., PEKER, S., ATİK, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 5, Sayı 1, s. 77-96.
- IŞIK, H. (2002). Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi. *21. yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu ( 16-17 Mayıs 2002 Ankara )*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. s. 25-36.
- KALDIRIMCI, N. (1996). Sosyal Hayatta Kadın. *İktisadi Organizasyonlarda Kadın Gücünün Verimliliği*. İstanbul: Ensar Neşriyat.
- KARACA, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- KARASAR, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*: Ankara: Nobel Yayınevi.
- KOCACIK, F., GÖKKAYA, V. B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 6, Sayı 1, s. 195-219.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KORAY, M. (1992). Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri. Ankara: AMME İdare Enstitüsü Dergisi. Cilt 25, Sayı 1. s. 93-122.
- KORAY, M., DEMİRBİLEK, S., DEMİRBİLEK, T. (1999). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- KUŞCAN, Ö. A. (2010). *Antik Çağdan Günümüze Kadının Öyküsü*. İstanbul: Ajans 2023 Yayınları.
- KUTANİS, R. Ö., ALPARSLAN, S. (2006). *Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?* Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.139-153.
- LOCKWOOD, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *HR Magazine Research Quarterly*, ss. 1-49.
- MADICHIE, N. O. (2009). Breaking the Glass Ceiling in Nigeria:A Review of Women's Entrepreneurship. *Journal of African Business*, s.51-66.

- MERCANLIOĞLU, Ç. (2009). Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. *Uluslararası - Disiplinlerarası Kadın Çalışma Kongresi 05 -07 2009*. Cilt 1, s. 35-44. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- MİZRAHİ, R., ARACI, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 149-156.
- MORGAN, L. H. (1986). *Eski Toplum*. İstanbul: Payel Yayınevi.
- MORISON, A. N., SCREIBER, C. T., PRICE, K. F. (1995). *A Glass Ceiling Survey Benchmarking Barriers and Practices*. North Carolina: Center For Creative Leadership.
- NERGİZ, N., YEMEN, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, s. 195-214.
- OLAŞ, Ö. (2006). *Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması, (Sakarya İli Örneği)* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- ONURAL, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 41, s. 69-85.
- ÖĞÜT, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, s. 55-77.
- ÖZAN, M. B., AKPINAR, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 219-234.
- ÖZDEMİR, Y., BAYRAKTAROĞLU, S. (2008). Akademik Yaşamda Pozitif Ayrımcılık Algısı: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. F. Fidan, ve T. Yılmaz içinde, *Kadın Çalışma ve Toplum*. s. 155-173. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., Y. L. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 125-138.
- ÖZDEVECİOĞLU M., C. Ç. (2009). *Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği*. Eskişehir 17. Ulusal

Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs). Türkiye: Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti. s. 256-262.

- ÖZKAN, D. (2006). The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and differences ODTÜ Psikoloji Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- ÖZKAN, S., PEKER, S., ATİK, Ü., İNANDI, Y. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 77-96.
- ÖZMEN, F. K. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 25-33.
- ÖZSALMANLI, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, s. 137-146.
- ÖZTÜRK, M. Y. (2010). Aile, Erkek Egemenliği ve Kadının Toplumsal Konumu: Ailenin, Özel Mülkiyetin ve Devletin Köken'ine Yeniden Bakış. Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, Cilt 8, Sayı 32. Cilt 8, Sayı 32, s.90-108.
- PEARMAN, S. E. (1999, Eylül). Women in Educational Administration: Perspectives of the Rural Female Administrator Yayınlanmamış Eğitim Yüksek Lisans Projesi. *Alberta Üniversitesi*. Kanada.
- PRIZE, A. T. (1997). An Investigation of the Fence - mole wage gap during the industrial revolution in Britain. *Economic History Review*, Cilt 2, Sayı 2, s. 257-281.
- SAĞ, V. (2001). Tarihsel Süreç İçinde Türk Kadını ve Atatürk. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 2, Sayı 1, s. 9-22.
- SAĞLAM, A. Ç., BOSTAN, A. B. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyinde Yönelik Yönetici Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 5, Sayı 2, s. 140-155.
- SARVAN, F., YAPICI, N., ANAFARTA, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 7, Sayı 15, s. 111-137.
- SOYSAL, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 65, Sayı 1, s. 84-114.

- ŞENEL, A. (1982). İlkel Topluluktan Uygur Topluma Geçiş Aşamasında Ekonomik Toplumsal Düşünsel Yapıların Etkileşimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*. Ankara.
- ŞİŞMAN, M., TURAN, S. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. yy. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002)*. Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 239-253
- , A. (1996). *Sosyal Hayatta Kadın. Kadının Çalışmasının Sosyo-Ekonomik Gelişimi*. İstanbul: Ensar Neşriyat.
- TAN, M. (1996). Eğitim Yönetimindeki Kadın Azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 29, Sayı 4, s. 33-42.
- TANYELİ, Ç. (2008). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın kariyeri üzerine Etkileri Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- TAŞKIN, E., ÇETİN, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 33).
- TAŞKIRAN, T. (1973). *Cumhuriyetin 50. Yılında Türk Kadın Hakları*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- TAYMAZ, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara : Pegem Akademi Yayıncılık.
- TERZİOĞLU, F., TAŞKIN, L. (2008). Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 62-67.
- TOPRAK, Z. (1982). *Türkiye'de Milli İktisat (1908-1918)*. Ankara: Yurt Yayınları.
- TORTOP, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlksan Matbaası.
- TÜKELTÜRK, A., Ş., PERÇİN, Ş., N. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , Cilt 6, Sayı 2, s. 113-128
- TÜRKKAHRAMAN, M., ŞAHİN, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 75-88.
- ULUÇINAR, T. A. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- UNAT, N. A. (1979). *Türk Toplumunda Kadın*. İstanbul: Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- UYSAL, M. P., SİĞRİ, Ü., PARLAKKILIÇ, A. (2010). Mentorluğun Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Tasarım Modeli: Harmanlanmış Mentorluk. *International Educational Technology Conference*, s. 871-881. İstanbul.
- WEYER, B. (2006). Ceiling For Women Leaders? *Women Management Review*, s.482-496.
- WICKHAM, D. M. (2007). Female Superintendents: Perceived Barriers and Successful Strategies Used to Attain the Superintendency in California. *University of the Pacific Stockton California Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Stockton, ABD.
- YELKİKALAN, N. (2006). Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü: Kadın ve Girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 45-54.
- YOĞUN, A. E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme . *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Adana.

#### **İnternet Kaynakları**

- 4+1 eşittir "SIFIR" ! Türkiye kadın-erkek eşitliğinde yine "SIFIR"çektii. *Kadın Adayları Destekleme Derneği*: 21.01.2013 tarihinde <http://www.kader.org.tr/tr/container.php?act=unlimited00&id00=105> adresinden erişildi.
- AKYÜZ, Y. *Osmanlıda "Kadın Öğretmenli Ev Sıbyan Mektepleri."* 01.02.2013 tarihinde Ankara Üniversitesi Resmi Web Sitesi: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/19/1272/14642.pdf> adresinden erişildi.
- ATEŞ, N. Y., *Yeni Harflerle Kadın Yolu / Türk Kadın Yolu (1925-1927)*. 02.01.2013 tarihinde [http://www.kadineserleri.Org/images/yayinlar/vakif\\_yayinlari/kadınların\\_belleği\\_dizisi/kadın\\_yolu\\_türk\\_kadın\\_yolu.pdf](http://www.kadineserleri.Org/images/yayinlar/vakif_yayinlari/kadınların_belleği_dizisi/kadın_yolu_türk_kadın_yolu.pdf) adresinden erişildi.
- BİLGİN, A., Söylemez, B., vd. (2012, Şubat). *Türkiye'de Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Açılan Kapılar*. 02.01.2013 tarihinde Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Federal Bakanlığı: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a801-gleichberechtigung-geschlechter-tuerkisch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a801-gleichberechtigung-geschlechter-tuerkisch.pdf?__blob=publicationFile) adresinden erişildi.



- CIA, C. I. (2006). *Glass Ceiling Study Summary CIA'nun Freedom of Information Act (FOIA) göndermiş olduğu rapor*. 01 23, 2013 tarihinde [www.scribd.com: http://tr.scribd.com/doc/98304543/EXCLUSIVE-CIA-Internal-Glass-Ceiling-Study](http://tr.scribd.com/doc/98304543/EXCLUSIVE-CIA-Internal-Glass-Ceiling-Study) adresinden erişildi.
- EDGELL, S. (2011). *Sagepub Corporations*. 02.02.2013 tarihinde Sagepub Corporations Web Sitesi: [http://www.uk.sagepub.com/upm-data/45140\\_Edgers.pdf](http://www.uk.sagepub.com/upm-data/45140_Edgers.pdf) adresinden erişildi.
- GOODMAN, J. S., FIELDS, D. L., BLUM, T. C. *Toronto Üniversitesi Wall Network (Work and Lifelong Learning Research Network)*. 02.01.2013 tarihinde Toronto Üniversitesi Web Sitesi: <http://wall.oise.utoronto.ca/inequity/7goodman.pdf> adresinden erişildi.
- GÜÇLÜ, N. *Örgüt Kültürü*. 22.02.2013 tarihinde <http://www.politikadergisi.com>: [http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\\_kulturu.pdf](http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf) adresinden erişildi.
- HACIOĞLU, M., HOBİKOĞLU, E. H. (2012). *Cinsiyete Göre Gelişme Endeksi Çerçevesinde Kadın İstihdamının Ekonomik Değerlendirmesi: Türkiye Örneği*. 21.01.2013 tarihinde International Conference on Eurasian Economies: [www.eecon.info/papers/546.pdf](http://www.eecon.info/papers/546.pdf) adresinden erişildi.
- IŞIK, G. A. (2012, Aralık). <http://www.tepav.org.tr>. 25.02.2013 tarihinde TEPAV Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı: <http://www.tepav.org.tr/upload/files/1355769789-9>. Türkiye’de Kadınların İstihdamına Katılımı İstanbul ve Ankara’da Katılım Bingöl ve Tunceli ile Aynı.pdf adresinden erişildi.
- KABASAKAL, H. (2004, 5). *Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticiler*. Boğaziçi Üniversitesi Resmi Sitesi: [http://www.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue\\_002/02-017.pdf](http://www.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue_002/02-017.pdf) adresinden alınmıştır.
- MERRICK, J. (31.03.2013). *The Independent*. 01.04.2013 tarihinde The Independent Web Sitesi: <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/feminism-is-failing-working-class-women-says-ippr-study-8555264.html> adresinden erişildi.
- ÖZKAYA, M. O. (2001). Y, ÖZKAYA, M., “Kadının İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler”. *V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu* (s. <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/index.htm>). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- SOSYAL İŞ SENDİKASI. (2010). *Türkiye’de Kadınların Meslek Gruplarına Göre İstihdamı*. 21.02.2013 tarihinde [http://www.sosyal-is.org.tr/yayinlar/kadin\\_emegi\\_ve\\_istihdami.pdf](http://www.sosyal-is.org.tr/yayinlar/kadin_emegi_ve_istihdami.pdf) adresinden erişildi.

WILLIAMS, R. B. *Why Has the Glass Ceiling Become Impenetrable?* 22.01.2013 tarihinde [www.psychologytoday.com/blog/wired-success/2010/Why-has-the-glass-ceiling-become-impenetrable](http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/2010/Why-has-the-glass-ceiling-become-impenetrable) adresinden erişildi.

WILLIAMS, R. B. 21.02.2013 tarihinde [www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201203/has-the-glassceiling-become-the-concrete-ceiling](http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201203/has-the-glassceiling-become-the-concrete-ceiling) adresinden erişildi.

<http://www.aksam.com.tr> *İleri Demokrasi Olacaksa Güçlü Toplum Olmadan Olmaz.* 01.02.2013 tarihinde <http://www.aksam.com.tr/ileri-demokrasi-olacaksa,-guclu-toplum-olmadan-olmaz--120088h.html> adresinden erişildi.

<http://www.dunya.com> *Kadın Yönetici Sayısı Dünya Ortalamasını Aştı* <http://www.dunya.com/kadin-yonetici-sayisi-dunya-ortalamalarini-asti-147791h.htm> adresinden 20.06.2013 tarihinde erişildi.

<http://www.sabah.com.tr> *Türkiye’de Eğitim Tarihinin İlk ve Tek Kadın Müsteşarı* 01.02.2013 tarihinde [http://www.sabah.com.tr/Egitim/2011/03/07/turkiyede\\_egitim\\_tarihinin\\_ilk\\_ve\\_tek\\_kadin\\_mustesari](http://www.sabah.com.tr/Egitim/2011/03/07/turkiyede_egitim_tarihinin_ilk_ve_tek_kadin_mustesari) adresinden erişildi.

<http://www.sabah.com.tr> *Türkiye’de Kadının Durumu Aralık 2010 Raporu* 01.02.2013 tarihinde [http://www.sabah.com.tr/Yasam/2011/01/31/turkiyede\\_kadinin\\_durumu\\_2010\\_raporu](http://www.sabah.com.tr/Yasam/2011/01/31/turkiyede_kadinin_durumu_2010_raporu) adresinden erişildi.

<http://unstats.un.org> *Statistics and Indicators on Women and Men* 01.02.2013 tarihinde <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/> adresinden erişildi.

*Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporları.* 01.02.2013 tarihinde Türk İş Sendikası: [http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr/ce/docs/file/Kad%C4%B1n\\_Emeği\\_Platformu\\_Komisyon\\_Raporlar%C4%B1.pdf](http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr/ce/docs/file/Kad%C4%B1n_Emeği_Platformu_Komisyon_Raporlar%C4%B1.pdf) adresinden erişildi.

<http://data.worldbank.org/topic/gender>. 01.02.2013 tarihinde Dünya Bankası Resmi sitesinden erişildi.

YÜKSEL, H. *Osmanlı Toplumunda Vakıflar ve Kadın.* Fatih Üniversitesi Resmi Web Sitesi: 01.02.2013 tarihinde <http://dis.fatih.edu.tr/store/docs/86135hR0IPNnX.pdf> adresinden erişildi.

Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 The Gender Balance in Business Leadership. *Avrupa Adalet Komisyonu Resmi Sitesi:* 01.02.2013 tarihinde <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6562&langId=en> adresinden erişildi.

European Commission Weighs Options to Break the ‘Glass Ceiling’ for Women on Company Boards. *Avrupa Adalet Komisyonu Yayınları.* 02.01.2013

tarihinde <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/213&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> adresinden erişildi.

Kadınlar ve Gençler. *Türkiye İş Veren Sendikaları Konfederasyonu Aylık Dergisi*: 21.01.2013 tarihinde [http://tiskweb.com/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=2629&id=118](http://tiskweb.com/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2629&id=118) adresinden erişildi.

Türkiye’de Kadının Durumu. *Kadın Statüsü Resmi Web Sitesi*: 01.02.2013 tarihinde [http://www.kadininstatusu.gov.tr/upload/mce/2012/trde\\_kadinin\\_durumu\\_2012\\_nisan.pdf](http://www.kadininstatusu.gov.tr/upload/mce/2012/trde_kadinin_durumu_2012_nisan.pdf) adresinden erişildi.

Dünya Kalkınma Raporu 2012, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma, Genel Bakış. . *Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Resmi Sitesi*: 22.02.2013 tarihinde <http://www.oka.org.tr/NewsDownload/2012DunyaKalk%C4%B1nmaRaporuYoneticiOzeti.pdf> adresinden erişildi.

*Tisk İşgücü Piyasası Bülteni*. (2012, Ocak). 14.01.2013 tarihinde TİSK: <http://www.tisk.org.tr/download/shb/3318.pdf> adresinden erişildi.

Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporları. *Türk İş Sendikası Web Sitesi*: 01.03.2013 tarihinde [http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr/Ce/docs/file/Kad%C4%B1n\\_Emegi\\_Platformu\\_Komisyon\\_Raporlar%C4%B1.pdf](http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr/Ce/docs/file/Kad%C4%B1n_Emegi_Platformu_Komisyon_Raporlar%C4%B1.pdf) adresinden erişildi.

Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler. *Tusiad Resmi Web Sitesi*: 02.02.2013 tarihinde <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler/> adresinden erişildi.

Wright, E., O., (2003) Social Class, *Social Science Computing Cooperative Resmi Web Sitesi*: 02.02.2013 tarihinde <http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Class%20--%20Sage.pdf> adresinden erişildi.

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

#### **Sayın Yönetici,**

Bu anket çalışması; Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan “Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği)” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Tezcan YILMAZ**

Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
[tezcanyilmaz@hotmail.com](mailto:tezcanyilmaz@hotmail.com)

## I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

### 1. Cinsiyetiniz

1 ( ) Erkek 2 ( ) Kadın

### 2. Yaş Grubu,

1 ( ) 21-30 2 ( ) 31- 40 3 ( ) 41- 50 4 ( ) 51 ve üzeri

### 3. Medeni Durum,

1 ( ) Evli  
2 ( ) Bekar

### 4. Eğitim Durumu,

1 ( ) Lise  
2 ( ) Ön Lisans  
3 ( ) Lisans  
4 ( ) Yüksek Lisans  
5 ( ) Doktora

### 5. Ünvanınız / Statünüz,

.....

### 6. Mesleki Deneyiminiz,

1 ( ) 1-5  
2 ( ) 6-10  
3 ( ) 11-15  
4 ( ) 16-20  
5 ( ) 21 ve üzeri

## II. BÖLÜM

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

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

SORU NO	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13.	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14.	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16.	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17.	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18.	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19.	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20.	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21.	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22.	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırdıcı davranışlarda bulunurlar.					
23.	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24.	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					

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

***KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.***



**EK 2. İSTANBUL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İL VE İLÇELERİNDE ÇALIŞAN KADIN VE ERKEK EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA İLİŞKİN ALGILARININ ÖLÇÜLMESİ İÇİN ANKETİN UYGULANACAĞI İL VE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİ LİSTESİ**

- 1- İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü
- 2- Adalar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 3- Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 4- Ataşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 5- Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 6- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 7- Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 8- Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 9- Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 10-Bayrampaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 11-Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 12-Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 13-Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 14-Büyükkçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 15-Beykoz İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 16-Çatalca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 17-Çekmeköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 18-Esenler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 19-Esenyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 20-Eyüp İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 21-Fatih İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 22-Gaziosmanpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 23-Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 24-Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 25- Kağıthane İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 26-Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 27-Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 28-Maltepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 29- Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 30-Sancaktepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 31- Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 32-Silivri İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 33- Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 34- Sultangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 35- Şile İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 36- Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 37- Tuzla İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 38-Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 39- Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 40- Zeytinburnu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü