

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DEVLET LİSELERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN
SENDROMUNA YÖNELİK ALGILARI
(İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem ERSOY

1510120118

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Şebnem GÜNAY

HAZİRAN 2019

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DEVLET LİSELERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN
SENDROMUNA YÖNELİK ALGILARI

(İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem ERSOY

1510120118

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Şebnem GÜNAY

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. A. Faruk LEVENT

Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

HAZİRAN 2019

ÖNSÖZ

Kadınların çalışma yaşamında engellerle karşılaştığı ve bu engellerin “cam tavan” olarak adlandırıldığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu çalışma İstanbul İli Büyükçekmece İlçesinde yer alan devlet liselerinde hiç kadın müdürün yer almamasına sebep olabilecek cam tavan engellere yönelik yönetici algılarını tespit etmek amaçlı yapılmıştır. İlçedeki okul yöneticilerinden toplanan veriler cam tavanın alt boyutları açısından demografik değişkenlerle birlikte incelenmiştir.

Araştırma sırasında benden yardımlarını esirgemeyen, beni her zaman motive eden danışmanım Şebnem Günay’ a ve araştırmaya katkı sağlayan tüm okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Bu süreçte en büyük destekçim olan aileme; annem Günay Ersoy, babam Gürol Ersoy ve kardeşim Göktuğ Ersoy’a teşekkür ederim.

Gizem ERSOY

Haziran, 2019

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------|
| ÖNSÖZ | i |
| İÇİNDEKİLER | ii |
| KISALTMALAR | iv |
| TABLO LİSTESİ | v |
| SİMGE LİSTESİ | vi |
| ÖZET | vii |
| ABSTRACT | viii |
| BÖLÜM I: GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem Durumu | 2 |
| 1.2. Amaç | 3 |
| 1.3.Önem | 4 |
| 1.4. Varsayımlar | 4 |
| 1.5. Sınırlılıklar..... | 4 |
| 1.6. Tanımlar | 5 |
| BÖLÜM II: KURAMSAL ÇERÇEVEDE YER ALAN ARAŞTIRMALAR | 7 |
| 2.1.Kuramsal Çerçeve | 7 |
| 2.1.1. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri..... | 7 |
| 2.1.2.Türk Kadınının Çalışma Yaşamı | 8 |
| 2.1.3.Kadın Yöneticiler | 10 |
| 2.1.4.Ülkemizde Kadınların Okul Yönetiminde Yer Alma Süreci | 11 |
| 2.1.5.Cam Tavan Sendromu | 12 |
| 2.1.6.Cam Tavan Oluşumuna Sebep Olan Faktörler..... | 13 |
| 2.1.6.1.Cam Tavanın Bireysel Nedenleri:..... | 13 |
| 2.1.6.2.Cam Tavanın Örgütsel Nedenleri: | 16 |
| 2.1.6.3.Cam Tavanın Toplumsal Nedenleri:..... | 18 |
| 2.2. İlgili Araştırmalar | 19 |
| 2.2.1. Yurt Dışında Cam Tavan Sendromu İle İlgili Araştırmalar | 20 |
| 2.2.2.Türkiye’de Cam Tavan Sendromu İle İlgili Araştırmalar | 21 |
| BÖLÜM III: YÖNTEM | 27 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 27 |
| 3.2. Evren ve Örneklem..... | 27 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı..... | 28 |
| 3.4.Verilerin Toplanması..... | 30 |

| | |
|--|----|
| 3.5. Verilerin Analizi..... | 30 |
| BÖLÜM IV: BULGULAR | 31 |
| 4.1.Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Ait Algıları..... | 33 |
| 4.2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları | 34 |
| 4.3.Okul Yöneticilerinin Yaş Grubu Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları | 35 |
| 4.4. Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları | 39 |
| 4.5. Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları..... | 40 |
| 4.6. Okul Yöneticilerinin Mesleki Statü Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları..... | 41 |
| 4.7. Okul Yöneticilerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları..... | 42 |
| BÖLÜM V: SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER | 44 |
| 5.1. Sonuçlar ve Tartışma..... | 44 |
| 5.2.Öneriler..... | 48 |
| 5.2.1.Uygulayıcıya Öneriler..... | 48 |
| 5.2.2.Araştırmacıya Öneriler | 49 |
| KAYNAKÇA | 51 |
| EKLER | 60 |

KISALTMALAR

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

TABLO LİSTESİ

| | | |
|-----------|--|----|
| Tablo 1. | Cam Tavan Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımı | 28 |
| Tablo 2. | Ölçek Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınır Değerleri | 29 |
| Tablo 3 | Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 31 |
| Tablo 4 | Yaş Grubu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 31 |
| Tablo 5. | Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 32 |
| Tablo 6. | Mesleki Statü Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 32 |
| Tablo 7. | Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 32 |
| Tablo 8. | Mesleki Deneyim Değişkenine Ait Frekans Sonuçları..... | 33 |
| Tablo 9. | Okul Yöneticilerin Cam Tavanın Alt Boyutlarına Ait Algıları | 33 |
| Tablo 10 | Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)..... | 34 |
| Tablo 11. | Yöneticilerin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Kruskal-Wallis H Testi)..... | 35 |
| Tablo 12. | Örgüt Kültürü Alt Boyutunda Yöneticilerin Yaşına Göre Cam Tavan Algılarının Farklılık Gösterdiği Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)..... | 37 |
| Tablo 13. | Mentorlük Alt Boyutunda Yöneticilerin Yaşına Göre Cam Tavan Algılarının Farklılık Gösterdiği Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)..... | 38 |
| Tablo 14. | Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)..... | 39 |
| Tablo 15. | Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)..... | 40 |
| Tablo 16. | Yöneticilerin Mesleki Statü Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)..... | 41 |
| Tablo 17. | Yöneticilerin Mesleki Deneyim Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları | 42 |

SİMGE LİSTESİ

| | |
|-----------------|--|
| f | : Frekans |
| % | : Yüzde |
| % <i>gec</i> | : Geçerli yüzde |
| % <i>yıg</i> | : Yığılmalı yüzde |
| r | : Korelasyon |
| p | : Anlamlılık düzeyi |
| n | : Örneklem sayısı |
| \bar{x} | : Aritmetik ortalama |
| SS | : Standart sapma |
| ST | : Sıralamalar toplamı |
| ShX | : Aritmetik ortalamanın standart sapması |
| Sd | : Serbestlik derecesi hali |
| x^2 | : Chi-Square (kaykare) |
| U | : Mann Whitney U testi değeri |
| $X_{sıra\ ort}$ | : Aritmetik ortalamanın sıralaması |

Enstitü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Şebnem Günay
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- Haziran 2019

ÖZET

DEVLET LİSELERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA YÖNELİK ALGILARI (İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği)

Gizem ERSOY

Bu araştırma devlet liselerinde çalışan okul yöneticilerinin cam tavan algılarının demografik değişkenlerce değişkenlik gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik yapılmış tarama modeli bir araştırmadır.

Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Büyükçekmece İlçesindeki lise düzeyinde okullarda çalışan okul yöneticileriyle yapılmış, evrenin tamamına ulaşılabileceği için örneklem alınmamıştır.

Veriler toplanırken “Cam Tavan Sendromu Ölçeği” kullanılmıştır. Anketin birinci kısmında demografik değişkenler yer alırken ikinci kısımda 5’li likert tipi ve 38 maddeden oluşan sorulara yer verilmiştir.

Toplanan veriler SPSS programıyla irdelenmiş, bu sırada Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinden faydalanılmıştır. Oluşturulan tabloların yorumlanmasıyla araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen veriler kadınların yönetici olma yolunda cam tavan sendromu yaşadıklarını ortaya koymuştur. Araştırma farklı evren ve örneklemelerde farklı veri toplama amaçlarıyla tekrarlanabilir.

Anahtar Kelime: Cam Tavan Sendromu, Eğitim Yönetimi, Kadın Okul Yöneticileri

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Educational Sciences
Programme : Educational Administration and Planning
Supervisor : Asst. Prof. Şebnem Günay
Degree Awarded and Date : MA- June 2019

ABSTRACT

THE PERCEPTIONS OF PUBLIC HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS TOWARDS GLASS CEILING SYNDROME

(Istanbul Province Büyükçekmece District)

Gizem ERSOY

This survey model study was carried out with the intent of identifying the perception of “Glass Ceiling Syndrome” in public high school administrators by taking into consideration their demographic variables.

This study was accomplished with the public high school administrators who were performed their duty in Istanbul / Buyukcekmece district, during 2017-2018 academic year. There was no sampling in consequence of the accessibility of the population worked with.

Data collection of this research was predicated on the study of “Glass Ceiling Syndrome Scale”. Demographic variables were presented at the first section and the second section contains 38 questions which were arranged with 5 point Likert type.

All statical analyses were performed in SPSS computer environment. While maintaing the research , Mann Whitney-U and Kruskal Wallis H tests were applied and used. The research results took a shape and showed up with the explication of generated tables.

The research results show that the women who were administrating the public high schools were facing with Glass Ceiling Syndrome in progression of their jobs. This study can be repeated with other purposes of collecting data in different populations and samples.

Key Words: Glass Ceiling Syndrome, Educational Administration, Female School Administrators

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yaşamın başladığı tarihte kadınlar, evlerinde veya eşlerine yardımcı olarak birçok işte görev almıştır. Sanayi devrimiyle birlikte işler evin dışına taşmış, erkeklerin görev aldığı bu alanlarda savaş dönemlerinde kadınlar çalışarak iş dünyasına adımlarını atmışlardır (Arslan, 2000). Kadınların çalışma hayatına girmesiyle iş yaşamına uygun olmadıkları, iyi bir anne ve eş rolünü yerine getiremeyeceği, çalışmak için gerekli yeterliliğe sahip olmadığı düşünceleri ortaya çıkmış ve bu düşünceler, kadınların erkeklerle aynı fırsatlara sahip olarak mevkilerinde yükselmelerinin önüne geçmiştir (Aytaç, 1997).

Kadının çalışma yaşamına adım atmaya çabalaması sırasında toplumun da kadına her mesleği uygun görmemesi, mesleklerin kadın ve erkek mesleği olarak sınıflandırılması da kadının kariyer gelişimi sürecini etkilemiştir. Bu konuda kadınları kısıtlayan yazılı kurallar olmasa da kadınlar toplumun görünmez engellerine takılarak üst düzey mevkilerde yer alamamaktadır.

Günümüze kadar devam eden bu engellerin varlığı 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde birçok kadının iş dünyasına katılmasıyla ortaya çıkan problemlerin incelenmesi, kadınların yasal olarak erkeklerle eşit olmasına rağmen kariyer basamaklarını tırmanırken uygulamada görünmeyen engellerle karşılaşmasıyla tespit edilmiştir. Bu görünmeyen engeller ve eşitsizliğe sebep olan durumlar “Cam Tavan” olarak açıklanmıştır (Hymanitz ve Schellhardt, 1986). Alan yazın incelendiğinde kadın yöneticilere engel durumlar çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültür ve politikaları, mentorlük, informal iletişim ağları, mesleki ayırım ve stereotipler şeklinde gruplandırılmıştır (Karaca, 2007).

Bugün, çatlamaya yüz tutmuş olan bir cam tavan söz konusu olsa da kadınların ve diğer azınlık grupların -toplumun büyük bir çoğunluğunu oluşturmasına rağmen- aynı engellerle karşılaştığı görülmektedir. Kadının karşılaştığı bu engeller onun yükselmesinde engel olmakta, cesaretini kırmakta ve kendini gerçekleştirmesine olanak vermemektedir (Wirth, 2001).

1.1. Problem Durumu

İş yaşamında yer alan kadın sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Yapılan çalışmalar kadınların çalışma yaşantısına erkeklere göre daha uygun özelliklere sahip olmasına rağmen kadınların yönetimde yer almaları ya da yönetimde üst seviyelerde bulunma fırsatları erkeklere oranla çok düşük düzeydedir (Candan, H., Oktay E., Kaya T. P., 2017).

Gün geçtikçe yönetimde yer alan ve üst kademelere yükselen kadın yönetici sayısı artmakta iken eğitim sektöründeki kadın yöneticilerde bu durum aynı oranda artış göstermemektedir (Çelikten, 2004). Kadınlar için ilk kurumsal meslek olarak öğretmenliğin nitelendirilmesine karşın eğitim yöneticiliğinde daha az yer aldıkları görülmektedir (Tan, 1996). Yönetici seçimi sırasında cinsiyet unsurunun hiçbir etkisi olmazken kadın yöneticilerin alt aşamada görev aldıktan sonra üst düzey yönetim pozisyonlarına geçmesi konusunda karşılaştığı engellerin bütününe “Cam Tavan” veya “Cam Tavan Sendromu” denir (Wirth, 2001).

TÜİK (2014) verileri incelendiğinde ülkemizde üst düzey kadın memur oranı %9 iken kadın milletvekili oranı %14, yerel yönetimlerde yer alan kadın belediye başkanlarının sayısı ise %2,9 olarak belirtilmiştir. Bu da ülkemizde kadın yönetici istihdamının erkeklere göre ne kadar az olduğunun göstergesidir.

İş hayatının her alanında kadın yöneticiler az oranda yer alırken eğitim alanında da kadın yöneticilerin sayılarının az olması eğitim yönetiminde kadınlar aleyhine bir fırsat eşitsizliğine işaret etmektedir. 2015 verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan kadın öğretmenlerin oranı %54,3 iken; kadın okul yöneticilerin oranı %10,75, kadın il milli eğitim müdürü oranı %1,23'tür.

Bu konuyla ilgili olarak kadın yöneticilerin sayısının azlığı ve üst düzey yönetimde yer almalarına engel olan durumlarla ilgili araştırmalar yapılmış, 1991 yılında Amerika’da kurulmuş olan Cam Tavan Komisyonu (Federal Glass Ceiling Comission) kadın yöneticilerin alt seviyedeki yönetim pozisyonlarından üst düzey yönetim pozisyonlarına geçmesine engel olan durumları üç başlık altında toplamıştır. Bunlardan birincisi toplum tarafından engellenmeleri, ikincisi kurum içerisinde oluşan engeller, üçüncüsü ise devletin yasalar bağlamında koyduğu kendi engelleridir (Federal Glass Ceiling Comission, 2003).

İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde kadın müdür yardımcıları bulunmasına rağmen hiç kadın müdür bulunmayışı ve bu durumun cam tavan ile ilgisinin olup olmadığını inceleme amaçlı araştırma problemi “*İstanbul İli Büyükçekmece İlçesindeki devlet liselerinde görev yapan yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik algısı ne düzeydedir?*” şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, lise düzeyindeki okul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna yönelik algıları ve bu algıların demografik değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla yanıt aranacak sorular aşağıda belirtilmiştir.

1. “İstanbul İli Büyükçekmece İlçesindeki devlet liselerinde görev yapan yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik algısı ne düzeydedir?”

2. Cam tavan sendromuna yönelik yönetici algıları yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Cam tavan sendromuna yönelik yönetici algıları yöneticilerin yaş gruplarına göre farklılaşmakta mıdır?

4. Cam tavan sendromuna yönelik yönetici algıları yöneticilerin medeni durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

5. Cam tavan sendromuna yönelik yönetici algıları yöneticilerin hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

6. Cam tavan sendromuna yönelik yönetici algıları yöneticilerin idari görev türüne göre farklılaşmakta mıdır?

7. Cam tavan sendromuna yönelik yönetici algıları yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.Önem

Araştırma bulgularının kadın yöneticilere karşı olan cam tavan algısı konusunda farkındalık yaratarak yönetimde daha fazla rol almalarına, üst kademelerde yer almak için var olan çabalarına destek olacağı düşünülmektedir. Toplumsal cinsiyet konusunun dünya çapında yaygın olarak incelendiği göz önüne alındığında ülkemizde yapılan çalışmalarla bütünlük sağlayacağı ve alana katkıda bulunacağı umulmaktadır. Bir başka deyişle, kadın yöneticilere yönelik olumsuz toplumsal algıları vurgulayarak fırsat eşitliği sağlanması gerektiği konusuna dikkat çekeceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

- 1- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin anket sorularına verdiği yanıtların gerçek düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- 2- Araştırmada kullanılan anketin, araştırılan durumu ortaya koyabilecek yeterlilikte olduğu kabul edilmiştir.
- 3- Cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerinin cam tavan sendromuna yönelik algıyı farklılaştıran etmenler olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmanın 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında yapılmış olması, katılımcıların İstanbul İli Büyükçekmece İlçesindeki devlet liselerinde görev yapan okul yöneticileri olarak seçilmesi bir sınırlılıktır. Bu sınırlılığı ortadan kaldırma adına sonraki çalışmalar başka ilçelerde veya farklı yöneticilerle tekrarlanabilir.

Katılımcıların ölçme aracına verdikleri yanıtlar da araştırmanın sınırlılığdır. Ayrıca araştırma bulguları anketteki sorularla ve cam tavan sendromuna etkisi olduğu düşünülen etmenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Cam Tavan: Çalışan kadınlar ve üst yönetim arasında yer alan, kadınların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülemeyen ve aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (Aytaç, 1997).

Yönetici: Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen kişilerin, hedeflerini gerçekleştirmek üzere düzenli, iş birliği yaparak çalışmalarını, verimli olmalarını sağlamanın yanında süreci yöneten kişidir (Erdoğan, 2014).

Okul Yöneticisi: İlgili mevzuatta belirtilen görevler doğrultusunda okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşan okulu yöneten kimselerdir (Başaran,2006).

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınların annelik, eş, çalışan birey gibi birden çok görevi üstlenmesi ve bu doğrultuda hayatına devam etmesidir (Karaca,2007).

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerlere örgüt kültürü; bu bünyede çalışan insanların bakış açıları ve uygulamaları ise örgüt politikasıdır (Karaca,2007).

Mesleki Ayrım: Yatay mesleki ayrım ve dikey mesleki ayrım olmak üzere iki çeşittir. Yatay ayrımında meslekler kadın ve erkek cinsiyetine göre ayrılırken; dikey ayrımında aynı kurumda çalışan insanların cinsiyetine göre değerlendirilmesidir (Eyuboğlu, 1999).

Toplumsal Cinsiyet: Toplumun bakış açısına göre kadınlara ve erkeklere uygun görülen özellik, rol ve görevlerdir (Illich, 1996; Webster, 1996).

Stereotip ve Stereotipleme: Toplumun, kişilerden yapmalarını beklediği davranış ve inanışlar, bu doğrultuda oluşmuş kalıplaşmış düşüncelere stereotip denmektedir (Bilgin, Söylemez, 2012).



BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVEDE YER ALAN ARAŞTIRMALAR

2.1.Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Yaşamın başlangıcından itibaren kadınlar evlerinde veya evlerinin dışında çeşitli görevlerle, çeşitli unvanlarla çalışma yaşamı içerisinde bulunmuş ve bunun bir parçası haline gelmiştir. Karanlık Çağ'da insanlar henüz iletişim kuracak bir dil bulamamışken görev paylaşımı yapmış; yaşadığı alanı ve insanları koruma, avlanma gibi görevler erkeğe uygun görülmüşken toplama, yaşadığı alanı düzenlemeyle alakalı görevler kadına uygun görülmüştür. Kadın, daha o zamanlardaki dönemde yaşam alanının içerisinde kısıtlı kalmış, erkek ise yaşam alanı dışarısında yer almak durumunda kalmıştır. Zamanla nüfusun ve ihtiyaçların artmasıyla daha farklı alanlarda daha fazla iş gücüne ihtiyaç duyulmuştur (Demiralp,2012; Avgın, 2013).

Kadınlar yaşamları boyunca kendilerine uygun gördükleri, güçlerinin yetebildiği alanlarda ekonomik olarak ailelerine katkı sağlama çabası içerisinde olmuşlardır. Evlerinde, kendileri ve aileleri için yapmış oldukları yemek pişirme, temizlik yapma, aile bireylerinin bakımı ile ilgilenme gibi görevleri para karşılığında yapmadıkları için emekleri değersiz görülmüş ve istatistiki verilerde yer almamıştır (Özçatal, 2011). Toplumsal yapının erkek egemenliği, kadınların niteliklerini cinsiyet rolleri ve doğurganlıkla kısıtlamıştır (Erçen, 2008). Kadının çalışma yaşamındaki yerini kısıtlama ve erkeklerin çalışma yaşamında daha fazla yer alma durumunu açıklamak için farklı istatistiki kuramlar bulunmaktadır. Neo-klasik sermaye kuramı kadınların bu duruma kendi tercihlerinin neden olduğunu belirtirken; feminist kuram ataerkil ve toplumsal cinsiyetçilikle açıklamıştır (Schultz, 1991; Becker, 1993; Anker, 1998; Blau ve Kahn, 2000).

Sanayi Devrimi gerekleŒmeden önceki zamanlarda ekonomi tarım, hayvancılık ve el sanatlarına dayalıyken kadınlar eŒlerine yardım etmiŒtir. Yine bu dönemlerde kadınların en çok yer aldıkları iŒ kollarının terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık olduğu bilinmektedir (Giddens, 2000). Sanayi Devrimi'nin gerekleŒmesiyle üretim hızlanarak birçok sektörde iŒgc ihtiyaç duyulmuŒtur evin dıŒında iŒ ortamı oluŒmuŒtur. SavaŒ dönemlerinde erkeklerin savaŒa gitmesi sebebiyle kadınlara iŒ alanlarında ihtiyaç artmıŒtır (Karaca, 2007). Yine iŒler arasında nitelikli iŒgc gerektirmeyen, daha az ücret alarak alıŒacak insanlara olan gereksinimden dolayı, kadınlara tarımsal alanın dıŒında fabrikalarda üretilen ürünlerin satılması gibi pozisyonlarda hizmet sektöründe yer aılmıŒtır (Yılmaz, Bozkurt, İzci, 2008).

Makinelerin hâkim olduğu iŒ yaŒamında, kadınlar ve çocuklar az ücret alarak alıŒmayı kabul ettikleri için erkek iŒgcnn ikamesi olarak grlmŒ ve alıŒma koŒullarında 1870'li yıllara kadar iyileŒtirme yapılmamıŒtır (Galbi, 1996). 1870'li yıllarda alıŒma koŒulları iyileŒtirilmeye baŒlamıŒ, 1890'lı yıllarda uluslararası szleŒmelerde de bu durum onaylanmıŒtır. Versailles (Versay) AntlaŒması'nda ocuk, kadın ve erkeklerin eŒit ücret alması gerektiği belirtilmiŒtir (Tabakoğlu, 1996).

SavaŒ dönemleri, kadının iŒ hayatına girmesine sebep olmakla birlikte daha sonra alıŒma hayatında kalıcı olma fırsatı verildiğinde neler yapabileceğine dair kendisini göstermesine ortam yaratmıŒtır fakat savaŒ sonrasında erkeklerin tekrar iŒ hayatına dönerek kadınların yerini almaları kadınların evlerine geri dönmelerine sebep olmuŒtur. Kadınlar tekrar toplumsal rollerine bürünerek anne, eŒ ve evdeki iŒleri gören kiŒi konumuna dnmŒtr (ifti, 1982). Teknoloji, ekonomi, toplumsal alanlarda gerekleŒen deđiŒimler sonucunda günümüzde kadınlar iŒgcnde kendilerine yer bulmuŒlardır fakat oran erkek iŒgcnden dŒk seviyededir.

2.1.2.Türk Kadınının alıŒma YaŒamı

Gebelik döneminde Türk kadınının toplumsal ve alıŒma hayatındaki yeri o zamanın erkekleri gibi olmuŒtur. Kadınlar erkekler gibi ata binmiŒ, dŒmanlarla

savaşmış ve üretim faaliyetlerinde bulunmuştur. İslamiyet döneminde İslamiyet inancının etkisi ile kadınlar toplumda daha az bulunmaya başlamış, konumu gelenek ve görenekler doğrultusunda koruma altına alınmıştır. Ancak bu, kadının toplumdan soyutlanmasına neden olmuştur (Parlaktuna, 2010).

Türk toplumunda kadının çalışma yaşamına girişi Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde 1842 yılında Ebe Okulu, 1869'da İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu, 1870'de Kız Öğretmen Okulu, 1922'de ise tıp fakültelerine kız öğrencilerin alınması ile başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı'nda erkeklerin savaşa gitmesiyle askere alınan eşlerinin ev geçindirme sorumlulukları kadının omuzlarına kalmış ve kadınlar da ücretli işçilik ve memuriyet gibi görevlerde yer almaya başlamıştır. Savaşın bitmesiyle evlerine geri dönen kadınlar işlerini savaştan dönen erkeklere bırakmış, çok sayıda çocuk yapmak ve insan gücü açığını kapatmak gibi kendisinden beklenen toplumsal rolleri tekrar üstlenmiştir (İnandı, 1975).

Türk kadınına toplumsal ve siyasal haklar ise Atatürk'ün getirdiği yenilikler sonucunda Cumhuriyet'in kurulmasıyla kazandırılmıştır. Kadınların kendilerine verilmiş olan bu haklardan yararlanmalarını sağlamaları iyi bir eğitim almaları ve çalışma yaşamında yer almalarını gerektirmiştir. Cumhuriyet Dönemi'nde 1924'te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eşit öğrenim hakkı kazanmış, 1926'da Medeni Kanun ile kadın-erkek hakları eşitlenmeye çalışılmış, 1934 yılında kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmiş, sonrasında ise 1936'da İş Kanunu'nda yapılan düzenlemelerle kadınların çalışma oranı artırılmıştır (Akyüz, 2008).

2000'li yıllarda kadınların iş hayatındaki oranı yıllar geçtikçe artıyor olmasına rağmen birçok ülkenin gerisinde kalmaktadır. 2009 yılında Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan raporda Avrupa Birliği'ne bağlı olan ülkelerde büyük şirketlerde üst düzey yönetim kadrolarındaki kadın oranı sadece %3 olarak tespit edilmiştir. Ülkemizde de kadın yöneticilerin yönetim alanında birçok ülkelerin altında kaldığı WEF (Dünya Ekonomik Forumu) 2012 raporuyla kanıtlanmıştır. Bunun sebebi ülkemizin de içinde bulunduğu erkek egemen toplumlarda çalışan kadınların iş ve aile yaşamı arasında bir denge kurmayacağı düşüncesinin kabul edilmiş olmasıdır (Ergöl, Koç, Eroğlu, Taşkın, 2012).

Kadınların işgücüne katılım oranının düşük olmasının başka bir sebebi ise eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesini yükselten kadınlar iyi statüde çalışabilir, önündeki engelleri kaldırarak birçok alanda kendilerine yeni iş kapılarının açılmasını sağlayabilirler (Yoğun Erçen, 2008). Günümüzde ise toplumun değişmesiyle birlikte beklentiler değişmekte, toplumsal roller gün geçtikçe birbirine yakın hale gelmektedir. Birleşmiş Milletler Kadın Birimine göre 2015 yılının Eylül ayında New York'ta birçok dünya lideriyle yapılan toplantıda 2030 yılına kadar kadına karşı yapılan negatif ayrımcılığın önüne geçmek için alınacak önlemlerle ilgili kararlar alınmıştır (Birleşmiş Milletler İnsani Geliştirme Raporu, 2016).

2.1.3.Kadın Yöneticiler

Kadınların çalışma hayatında kendilerine bir yer bulmaları uzun zaman almış, yönetsel kademelere yükselmelerini daha da ertelemiştir. Bununla birlikte, bu süre boyunca birçok zorluk atlatarak yönetim kademelerinde yer almayı başarmıştır (Nergiz ve Yemen, 2011).

Dünyadaki kadın nüfusu ve erkek nüfusu birbirinden çok farklı olmamasına rağmen yönetici kadrolarında yer alan kadın sayısı erkek sayısından çok daha azdır (Barutçugil, 2002). Kadınların yönetim kademelerinde kendilerine yer bulması 1960'lı yıllarda artış göstermiş olsa da bu artış daha çok orta düzeydeki kademelerde görülmüş, üst düzey kademelerde aynı artışa rastlanmamıştır. 1988 yılında Boel Berner'in yapmış olduğu araştırmaya göre; birçok ülkeden daha gelişmiş bir ülke olan İsveç'in kadın nüfusunun %70'inin oranında iş gücüne katıldığı fakat yönetim pozisyonlarında oranların çok daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Katkat, 2000). Kadın yöneticilerin sayısındaki bu azlığın bir sebebi de kadınların yönetsel pozisyonlarda yer almayı talep etmemesi, daha çok yönetilen pozisyonunda olma eğilimi göstermesi olarak belirtilmiştir (Yıldız, 2014).

Kadınlar eğitim düzeylerini artırarak, deneyim edinerek ve kendilerinin geliştirerek yönetimde daha üst pozisyonlara yükselmek istemişler fakat cinsiyetçi yaklaşıma sahip yöneticilerin kadınların bu pozisyonlara psikolojik olarak uygun olmadığı düşüncesi onların geri planda kalmasına neden olmuştur (Kutaniş, Alparslan, 2006).

Yönetimde kadına bakıldığında kadın yöneticilerin yönetime olumsuz ve olumlu etkilerine yönelik bazı görüşler bulunmaktadır. Çalışanlara karşı eşit tutumda bulunma, daha ayrıntıcı ve organize olma, çalışanlara hümanist tavırla yaklaşma kadın yöneticilerin olumlu etkileri olarak görülürken; karar verme sürecinde daha duygusal olmaları, özgüven eksikliği yaşamaları ve olaylar karşısında tepkilerini açıkça göstermemeleri olumsuz etkileri olarak belirtilmiştir (Barutçugil, 2002).

2.1.4.Ülkemizde Kadınların Okul Yönetiminde Yer Alma Süreci

Eğitim yönetimi ülkemizde gerek kamuda gerek özel sektörde devlet kontrolünde olan, siyasi birimler tarafından belirlenmiş eğitim politikası doğrultusunda yapılmaktadır (Kaya, 1991). Kadınların eğitim sektöründe yer alması 1872 yılında öğretmen pozisyonunda başlamıştır. 1881 yılından itibaren kadınlar okul yöneticisi olarak atanmaya başlamış, 1968 yılında ilk kez İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak ataması yapılmıştır. 1990 yılında ilk kadın İl Milli Eğitim Müdürü, 2009 yılında ise Milli Eğitim Bakanı pozisyonuna ilk kez bir kadın bakan atanmıştır (Çiftçi, 1982; Aydın, 2009).

Kadınların öğretmenlik mesleğini tercih etmesiyle birlikte diğer alanlara göre eğitim alanında kadın nüfusunun artmış olmasına karşın kadın yöneticilerin sayısı diğer alanlarla aynı orandadır (Yavuz, 2011). Yöneticiler en az öğretmenler kadar öğrencilere rol model olmaktadır. Kadın yöneticilerin yönetimde daha fazla yer alması, geleceğin yöneticileri için örnek teşkil edecektir (Tan,1998).

1998 ve 2013 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerden önce yöneticilerin atanması öğretmenler arasından sınavsız bir şekilde gerçekleşmiş, kişisel yeterliliklere bakılmaksızın kadınlara negatif ayrımcılık yapılarak erkek yöneticilerin yönetimde yer almasına ortam oluşturmuştur. Çıkarılan yönetmelikler sonrası yapılan sınavlarla erkek ve kadınlar arasındaki bu ayrımcılık azaltılmaya çalışılmıştır (Teyfur, 2011). Yapılan yönetmelik değişiklikleriyle birlikte kadına pozitif yönde ayrımcılık yapılmaya başlanmış, okullarda kadın yönetici bulundurma zorunluluğu getirilmiştir (Çelik, 2008). 2016 yılı Mayıs ayı verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan 78.189 yöneticinin %16,21'i kadındır (KSGM, Mayıs, 2016,

kadininstatusu.aile.gov.tr.). Bu oranlar yönetim kademelerinde kadınların erkeklere oranla üst düzey yönetim kademelerinde daha az yer aldığını göstermektedir.

2.1.5.Cam Tavan Sendromu

Üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınların istenilen düzeyde olmadığı görülmüş ve bu konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalara göre kadınların bu pozisyonlara yükselmesine engel olan durumların bulunduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen durumlardan biri ise “Cam Tavan” (Glass Ceiling) kavramı adı altında geçen nedenlerdir.

Bu kavram ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal’ da Hymowitz ve Schellhardt’ın yapmış olduğu kadının iş yaşamındaki durumuna ilişkin röportajda işletmelerin üst kademelerinde görev almak isteyen kadınlara yönelik uygulanan engelleri ifade etmek için kullanılmıştır (Jackson, 2001). Başlangıçta sadece kadın cinsiyetiyle sınırlandırılmış olan bu kavram zamanla yaşlı, azınlık, engelli hatta benzer engellerle karşılaşan erkek bireylerin durumunu açıklanmak için de kullanılmıştır (Lockwood, 2004).

Cam tavan, her toplumda farklı sebeplerden doğar ve farklı sonuçlara sebep olur fakat temelinde kadınların ve bu engellerle karşılaşan diğer grupların kariyer gelişimini engelleyen bariyerler olarak nitelendirilebilir. Kariyer planı yapan her insan kendine bir hedef belirler ve o hedef doğrultusunda girişimlerde bulunur. Hedefine ulaşması sırasında karşısına çıkan her engel sonucunda yapabileceği, başarabileceği noktayı belirleyerek orayı kabullenir ve yükselmekten vazgeçer. Kabulleniş aşamasındaki o nokta, bireyin cam tavanıdır (Mathur-Helm, 2006).

Cam Tavan Sendromu, pireler üzerinde yapılmış bir deney ile de açıklanmaktadır. Deneyde bilim insanları, pireleri metal bir yüzeye koyar ve üzerlerini 30 santimetre yüksekliğinde cam fanusla kapatır. Metal zemin ısıtılarak pireler için rahatsız edici bir ortam oluşturulur. Sıcaklığın artırılmasıyla kaçmak isteyen pireler zıplar ve cama çarparak tekrar sıcak zemin üzerine düşerler. Bu işlem bir süre devam eder. Deneyin ikinci aşamasında 30 santimetre zıplayan ve cam yüzeye çarparak düşen pireler fanus kaldırıldıktan ve yüzey tekrar ısıtıldıktan sonra

da 30 santimetre zıplamaya devam ederler. Pireler üzerlerindeki engel kalktığı halde fanustan dışarı çıkamayacaklarını öğrendikleri için daha fazla zıplamamaktadırlar. Cam engeli ve buldukları durumu değiştiremeyerek kaptan çıkamayacaklarını kabullenmişlerdir. Pirelerin içinde bulunduğu bu duruma “cam tavan sendromu” denir (Tanyeli,2008).

Cam tavan sendromu örgüt kültürünün erkek egemen olması, cinsiyete bağlı olarak önyargılı davranılması, örgüt içerisinde iletişim ağına alınmama, aile içi sorumluluklar, rol model eksikliği gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır. Ülkemizde de erkeklerin kadınlardan daha alt pozisyonda çalışmak istememesi, kadınların erkek yöneticiyle çalışmayı kadın yöneticilere tercih etmesiyle bu sendrom kanıtlanmıştır (Beşler,2010).

Bu sendrom kadın yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak üst kademelerde yer alamadığını hissetmelerine, bu yöndeki isteklerinin ve motivasyonlarının azalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla cam tavan sendromunun kadınların ne kadar emek verse ve başarılı olsa dahi hakettiği yere gelemeyeceği düşüncesine neden olduğu düşünülmektedir. Bunların yanında erkek üst düzey yönetici sayısının fazla olması kadınların kendilerini yalnız hissetmelerine ve örgüt kaynaklarından yeterince yararlanamamasına neden olmuştur (Dreher, 2003).

2.1.6.Cam Tavan Oluşumuna Sebep Olan Faktörler

Kadın yöneticiler üst düzey yönetimde yer almak istediklerine karşılına çıkan cam tavan engelleri farklı başlıklar altında gruplandırılmışlardır. Bu engeller ana başlıklar halinde gruplandırılacak olursa bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak gruplara ayrılabilir.

2.1.6.1.Cam Tavanın Bireysel Nedenleri:

Cam tavanın bireysel kaynaklı nedenleri de kendi içinde 2 grupta incelenmiştir. Bu gruplar: Çoklu Rol Üstlenme, Kişisel Tercih ve Algılar olarak sınıflandırılmıştır.

- **Çoklu Rol Üstlenme:** Yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonrasında kadınların ev içerisinde ve ailesinde üstlendiği sorumluluklar birçok ülkede benzerlik göstermektedir. Kadının çalışma yaşamında yer alması ya da almaması evde kadın olmanın ve anneliğin getirdiği sorumluluğu azaltmaz. Kadın hem evinde eş hem anne hem de çalışan rolüyle bu üç rol arasında yaşamını devam ettirmeye çalışmaktadır. Bu sebeple de evlenmiş veya çocuk sahibi olmuş olan kadınlar çalışma saati daha az olan işlerde çalışmaya veya işten ayrılmaya daha eğilimlidir (KSSGM,1998).

Kadınlar eş, anne ve çalışan kadın rollerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştığında kendini baskı altında hissetmektedirler. Bu baskı farklı rollerin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmeye yeterli zaman bulamayacağını veya rollerini kısıtlı zamanlara sıkıştırmaya çalışacağına, farklı rollerin birbirleriyle çatışması sırasında ve her rolün gerektirdiği işlerin farklı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kendini baskı altında hissedenden kadın yükseldiğinde sorumluluğun artacağını ve an itibarıyla sahip olduğu sorumlulukları yerine getiremeyeceğini düşünerek kariyerinde üst basamaklara tırmanmayı erteleyebilir veya tamamen vazgeçebilir (Aytaç, 2001).

Kadının anne olma ihtimali, çocuğu olduğunda ona vakit ayırması gerektiği bilinci kadının üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almak istediği durumlarda bile onun tercih edilmemesine neden olmaktadır. Günümüzde verimli çalışan ve üst düzey yönetimde yer almayı hak eden birçok kadın anne olma ihtimali yüzünden engellerle karşılaşmaktadır (Ayyıldız Ünnü, Baybars, Kesken, 2014).

Kadının üstlendiği çoklu rollerden dolayı kadın, hedefleri ve ailesi arasında çıkmaza sürüklenmekte seçim yapmak zorunda bırakılmaktadır. Kariyer hedeflerini yerine getirebilen kadınların büyük bir kısmı evlenmemiş kişilerden oluşmaktadır (KSSGM,2000). Sonuç olarak çoklu rol üstlenme kadınların üst düzey yönetici kademelerine

yükselmelerinin önün geçen cam tavanın bireysel nedenleri arasında yer almaktadır.

- ***Kişisel Tercih ve Algılar:*** Kadınların yönetim alanında yükselememesine neden olan bir diğer bireysel engel de kendi tercihleri ve olayları algılama şeklidir. Kadınların toplumun dayattığı cinsiyet rollerini benimsemeleri yönetimde yer almalarına engel teşkil etmektedir. Ataerkil toplumlarda kadın iyi bir eş ve anne rolüyle sınırlandırılmıştır. Bu durumu kabul ederek kendini bu rolle sınırlayan kadınlar çalışma yaşamında ve dolayısıyla üst yönetim kademelerinde yer almamayı tercih etmektedir (Aslantepe, 2006).

Çalışma yaşamında yer alan kadınlar kendini geliştirmek için adımlar atmamakta, üst düzey yönetim pozisyonlarına gelebileceğine inanmamakta, erkek çalışanlarla kendisini eşit görmemekte ve kariyerini var olan durumlarıyla sınırlandırmaktadırlar. Öncelikli görevini iyi bir eş ve anne olmak olarak gören kadın, kariyer gelişimi için seyahat etme ihtimali, çalışma süresinin uzun olması gibi durumlara sıcak bakmamakta; üst düzey pozisyonlarda artan sorumluluğuyla birlikte diğer rollerini yerine getiremeyeceğini düşünmekte, bu düşünceler de kadının kariyer yapmasına engel olmaktadır (Günindi Ersöz,1997).

Üst düzey yönetim pozisyonlarının bir kadına uygun olmadığını düşünen kadınlar, bu pozisyonlarda yer alırlarsa kadın cinsiyetine ait özelliklerden ayrılacağını ve erkek gibi algılanacaklarını düşünmektedirler (Barutçugil, 2002). Bu durumdan dolayı başarılı olduklarında toplumun onları farklı anlayacağına ve başarılarının altında farklı sebepler aranacağına dair inanışlar da bulunmaktadır.

Kadın cinsiyetinin her koşulda erkek cinsiyetine göre daha alt seviyede olduğunu düşünen kadınlar, yönetim pozisyonlarında yükselebileceklerine inanmamakta ve bu yönde hiçbir girişimde bulunmamaktadırlar. Kendilerini yöneten değil yönetilen tarafına uygun görmektedirler (Bayrak ve Yücel, 2000). Bu da kadınların “kendini

gerçekleştiren kehanet” etkisiyle yükselememesine ve üst düzey pozisyonlarda yer alamamasına sebep olmaktadır.

2.1.6.2.Cam Tavanın Örgütsel Nedenleri:

Cam Tavan Sendromunun örgütsel nedenleri kendi içinde Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları ve Mentorlük olmak üzere üç farklı grupta incelenmiştir.

- **Örgüt Kültürü ve Politikaları:** Dünden bugüne farklı şekillerde tanımlanmış ve tanımlanıyor olsa da araştırmacıların büyük bir çoğunluğu örgüt kültürünü bulduğu örgütün üyeleri tarafından kabullenilen değer, inanç ve varsayımların tümü olarak kabullenir (Hofstede,2001). Üst düzey yöneticiler kadınların çeşitli sebeplerle yükselebileceklerine inanmadıklarından dolayı oluşturmuş oldukları örgüt politikaları da bu yöne eğilimlidir (Taşkın ve Çetin, 2012). Örgüt kültürü, örgütü oluşturan insanların özelliklerine göre şekillendiği için ve erkekler iş yaşamında kadınlara göre daha fazla yer aldığı için örgüt kadınların yönetici pozisyonlarında yer almasına engel olur. Örgüt politikaları bazen kadının kariyer gelişimine ve üst düzey pozisyonlarda yer almasına engel teşkil ederken bazen de kadınlara pozitif ayrımcılık yapmaktadır. Kadınlara yapılan bu ayrıcalıktan rahatsız olan erkek yöneticiler bu durumu haksızlık olarak görmekte ve bu bakış açısı da kadınların başarı ve niteliklerine bakılmaksızın üst düzeyde yer almalarına engel olmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010).
- **İnfomal İletişim Ağları:** İletişim, duygularımızın, düşüncelerimizin veya bilgimizin diğer insanlara aktarılması anlamına gelmektedir (TDK, 2019). İnsanın diğer insanlarla iletişimde olması toplumda var olmasının gerekliliklerindedir (Erdoğan, 2014). Örgütü oluşturan insanlar da bilgi alışverişi, yetkilerin ve sorumlulukların bildirilmesi, örgütün amaçları hakkında bilgi edinme, ikna etme, öğretim gibi amaçlarla iletişim halinde olurlar. Örgütsel iletişimde var olan kopukluk bu gibi işlerin

aksamasına ve buna bağlı olarak da örgütün amaçlarına ulaşamaması gibi etkilere sebep olabilir.

Nitelik açısından örgütsel iletişim formal ve informal iletişim olmak üzere iki grupta incelenebilir. Formal iletişim, kişilerin örgütte var olan rollerine göre belirlenmiş, en üst düzey yöneticiden alt kademelerde yer alan çalışanlara doğru yapılandırılmış resmi bir iletişim ağıdır (Monge, Eisenberg, Miller 1987). İnfomal iletişim ise örgütteki insanların resmi pozisyonlarından bağımsız olarak kurdukları iletişim ağıdır. Kadın yöneticiler sayılarının az olması, buna bağlı olarak sosyal çevrelerinin dar kapsamda kalması nedeniyle resmi olmayan iletişim ağlarına dahil olmakta zorluk çekmekte ve bunun devamında resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaktadırlar. Diğer çalışanlarla iletişimi zayıf kalan kadınlar, örgüt içerisinde yer edinmemekte, kariyerlerine katkıda bulunabilecek etkinliklerden haberdar olamamakta, üst düzeyde görevli olan yöneticinin deneyimlerinden yararlanamamakta bu durum da onun yönetim kademelerinde yer almasına ve daha üst kademelere ulaşmasına engel olmaktadır (Sarvan, Yapıcı ve Anafarta, 2008). Kısaca formal veya informal iletişim kanallarını verimli olarak kullanan ve bu ağlarda yer alabilen insanların yönetimde yer alma ihtimali daha yüksek olmaktadır. Erkeklerin çoğunlukta olduğu bir örgütte kadınlar iletişim ağlarına yeterince dahil olamamakta ve buna bağlı olarak da yöneticilikte yükselmek için gerekli bilgi ve edinimlere daha zor ulaşmaktadır. Bu da kadınları, yönetim pozisyonlarına yükselmede erkeklerin gerisinde bırakmaktadır (Karaca,2007).

- **Mentorlük:** Mentor, belirli bir iş dalında tecrübeli olan, deneyimsiz ve tecrübesiz kişilere yol gösteren kimse olarak tanımlanmıştır (TDK,2019). Örgütte de mentorlük, genellikle yaşı büyük ve deneyimli olan kişilerin yaşı daha küçük ve deneyimi az olan kişilere yol göstericilik yapması, deneyimlerini aktarması şeklinde olmaktadır (Öztürk, 2011).

Kadınların yönetici olması ve yönetim kademelerinde ilerlemeleri aşamalarında karşılarına birçok engel çıkmaktadır. Bu engellerin yok edilmesi için kadınlar, kendilerini mentorler sayesinde daha çok geliştirebilir ve hakkıyla üst düzey pozisyonlara geldiklerini gösterebilirler. Edindiği bilgilerle kendine olan güveni artan kadın, karşısına çıkan engelleri görmezden gelerek amaçları doğrultusunda elinden gelen her şeyi yapabilir. Bu durumda kadın yöneticilerin ilerlemesi açısından mentorlük çok önemli bir unsurdur fakat üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların az yer alması, kadın mentorlerin sayılarının az olmasına sebep olmakta; buna bağlı olarak da mentor bulmak zorlaşmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

2.1.6.3.Cam Tavanın Toplumsal Nedenleri:

Cam Tavan Sendromunun toplumsal nedenleri Mesleki Ayrım ve Stereotipler olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmiştir.

- **Mesleki Ayrım:** Toplumun cinsiyetlere yüklemiş olduğu roller, meslek seçimlerini ve kişilerin kariyer hedeflerini etkilemektedir. Kadınlara uygun görülen roller -erkeklerle karşılaştırıldığında- daha sınırlı olduğu için kadınların hedeflerini de sınırlandırmalarına sebep olmaktadır. Toplum tarafından dayatılan bu kurallar, kadınların erkeklerden farklı iş kollarına yönelmesine neden olmuştur. Bu durumu kadın ve erkeklerin tercih ettikleri mesleklerin karşılaştırıldığı çalışmalar da doğrulamaktadır (Özkaya,2001). Kadınların iş hayatına erkeklere göre daha sonra girmesi ve buna bağlı olarak da yönetim pozisyonlarında daha sonradan yer almaları, bu alanda sayılarının da az olmasına sebep olmuştur (Barutçugil, 2002).

Meslekler arasında yapılan bu ayrım kadınların dezavantajlı olduğunu göstermekte ve bu da kadının hem toplumda hem de iş yaşamındaki hayatını sınırlamaktadır. Bu anlayışın günümüzde ve gelecekte sürdürülmesi bu eşitsizliği devam ettirecek bu da kadınları iş yaşamında sınırlar arasına hapsedecektir (Parlaktuna, 2010).

- **Stereotipler:** Toplumun, kişilerden yapmalarını beklediği kalıplaşmış davranış ve inanışlara stereotip denmektedir (Bilgin, Söylemez, 2012). Cinsiyetlere yüklenmiş olan görev, sorumluluk ve kişilik özellikleri toplum tarafından belirlenmekte ve bireylere dayatılarak onları tek tip haline getirmektedir (Barutçugil, 2002). Bireylerin iş yaşamına atılmalarıyla birlikte işverenler, kadınları ve erkekleri kalıplaşmış yargılara göre değerlendirmekte; yetenek ve kariyer gelişimlerine bakmaksızın kadınların çalışma yaşamında değil de ev yaşamına uygun olduğu gibi ön yargılı davranmaktadırlar. Bu durum da kadınların ve erkeklerin farklı alanlarda çalışmalarına engel olmaktadır (Sarvan, Yapıcı ve Anafarta, 2008).

Kadınlarla özdeşleştirilmiş davranışlardan bazıları, onlar hakkında önyargılara varılmasına neden olmaktadır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre evine daha fazla vakit ayıracağı ve yönetim işlerini aksatabileceği algısının yanında kadın yöneticiler baskıcı olarak nitelendirilirken aynı tavırdaki erkek yöneticiler başarılı bir yönetici olarak algılanmaktadır (Sahoo ve Lenka, 2016). Kadınların çalışma yaşamında başarılı olamayacağına yönelik ön yargılar da farklı iş alanlarında yer almasına engel olmaktadır (Örücü, Kılıç, 2007). Ön yargıyla yaklaşan kişilerin kadın için uygun görmediği durumlardan biri de kadınların yönetim kademelerinde yer almasıdır. Yönetim kademelerinde yer alabilen veya almak isteyen kadınlardan bazıları kendi özelliklerini yok saymış ve erkekler tarafından kabul edilen normları kabul etmiştir (Arat, 1986). Kadınların yönetim pozisyonlarında yer almak için erkeklere karşın daha fazla emek vermesi ve zor durumu aşması gerekmekte, haklarında varılan yargıları kırmak için erkeklerden daha çok kendilerini ispat etmek durumunda kalmaktadırlar.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde ülkemizde ve diğer ülkelerde cam tavan sendromuyla ilgili olan araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri sırasında önlerine çıkan olumsuz durumlar ve engelleyici sebeplerden bahsedilmiştir.

2.2.1. Yurt Dışında Cam Tavan Sendromu İle İlgili Araştırmalar

Yurt Dışında yapılmış olan araştırmalar daha çok kadınların kariyer basamaklarında ilerlemeleri sırasında karşılarına çıkan engelleri belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırmaların varmış olduğu genel kanı kadınlara karşı ön yargılı yaklaşılmasıdır.

Merrick (2013) tarafından yapılmış olan araştırmada İngiltere'deki kadın işçilerin erkek işçilerle arasında var olan gelir eşitsizliğinin çok büyük boyutlara varmış olduğu Kamu Politikaları Araştırma Enstitüsü (IPPR) tarafından hazırlanmış olan raporda da yer bulmuştur. IPPR tarafından yapılmış olan açıklamada bu durumun nedeni olarak eğitilmiş kadınların ilerlemesinin eğitimsiz kadınlara yapılan bu haksızlığı gölgelediği belirtilmiştir. İş hayatının farklı kademelerinde yer alan kadınların, kademe yükseldikçe daha fazla beklenti içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Wright (2003) tarafından yapılan araştırmada iş hayatında cam tavan sendromu erkek ve kadın cinsiyetleri açısından incelenmiş ve kadınlarda daha fazla olduğu çıkarımı yapılmıştır. Yönetim kademesi yükseldikçe cinsiyet eşitsizliğinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Ehrich (2002) ise yapmış olduğu araştırmada Avustralya'da kadınların yöneticilik mesleğine yönlendirilmesi amacıyla yapılmış olan danışmanlık programlarını incelemiş ve kadınlara olumlu şekilde yardımcı olduğu sonucuna varmıştır.

Hutchinson (2002) kadınların okul müdürü olma yolunda karşılarına çıkan engelleri araştırmıştır. Bu engellerin en temel sebebinin kadınlara toplum tarafından yüklenmiş olan davranışların yöneticiliğe uygun olup olmadığı konusunda erkek müdürlerde ikileme yol açarak ön yargı oluşturduğu sonucuna varmıştır.

Hope (1999) okul müdürü olarak görev yapan dört kadın yöneticinin yönetsel süreçte karşılaştığı durumları 2 yıl boyunca incelemiştir. Kadınların gelenekselleşmiş

teşkilat yapısı içerisinde kuralları çalışanların lehine esnetebilen bir davranış benimsedikleri ve yönetim sürecinde gerçekleşen olaylara farklı yaklaşımlar geliştirebildiği sonucuna varmıştır.

İzraeli ve arkadaşları (1994) yaptıkları araştırmada kadınların yönetici olma amaçları doğrultusunda ilerlerken karşılaştıkları engellerden birinin cinsiyete yüklenmiş olan davranışlar olduğu sonucuna varmıştır. Cinsiyetçi yaklaşımda kadından yönetici olamayacağı düşüncesiyle birlikte, kadınların kariyer hedeflerini değiştirmelerini ve farklı mesleklere yönelmeleri gerektiğinin düşünüldüğü belirtilmiştir.

2.2.2. Türkiye’de Cam Tavan Sendromu İle İlgili Araştırmalar

Bodur (2017) yapmış olduğu araştırmada kadın öğretmenlerin cam tavanlarının kendilerinin yöneticilik pozisyonunu erkeklere uygun gördükleri ve kendilerine uygun bulmadıkları ve bununla ilişkili olarak tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Erot (2016) Antalya ili merkez ilçesinde bulunan, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yöneticilerle yapılmış olan araştırmada, görüşme yöntemiyle toplanılan veriler doğrultusunda kadın yöneticilerin yükselmelerine en fazla engel olan durumun toplumsal roller olduğu, erkek yöneticilerle bu konuda eşit olmadıkları sonucuna varılmıştır. Bunun yanında rol model olarak en çok meslek hayatlarında karşılaştıkları bir kadın yöneticiyi örnek aldıklarını, cinsiyet ayrımı yapılması, çalışma saatlerinin yoğunluğu, iş yükü ve MEB yükselme kriterlerinden dolayı üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre kadın yönetici sayısını artırmak için pozitif ayrımcılık, aile/toplum yapısında değişiklik, maddi iyileştirme ve üst düzey yönetici desteği olmalıdır.

Büyükyaprak (2015) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı’nın merkez teşkilatında görevli kadın çalışanlarla yapılmış olan araştırma sonucunda kadınların evde erkeklere göre daha fazla sahip olduğu düşüncesinin kadınlarda bir engele

sebepler olmadığını düşünürken erkekler bu konuda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın genelinde kadınların yönetici olmaları sürecinde engellerle karşılaştıkları ve iletişim ağlarına katılmada güçlük çektikleri sonucuna ulaşmıştır.

Kara (2015) yapmış olduğu çalışmada yöneticilik kademelerine yükselmeleri sırasında karşılarına çıkan engeller olduğunu belirten kadın yöneticilerin, karşılaştıkları zorlukların sebeplerini incelemiştir. Bu sebepler arasında kadınların kendilerinin yöneticiliğe uygun olmadığı düşüncesi; çalıştıkları kurumun kadınların yükselmesinde erkeklere tanındığı kadar fırsat tanınmadığı; toplumun dayatmış olduğu cinsiyet rollerinin kadının yönetici kademesine gelme konusunda engeller oluşturduğu şeklinde algılandığı sonucuna varmıştır.

Korkmaz (2014) yaptığı araştırmayla kadınların sahip olduğu empati, ön sezi, sabır, iletişim ve uzlaşma gibi kişisel özelliklerin avantajını kullanarak erkeklerin önüne geçebileceğini belirtmiş; fakat toplumsal yargılardan dolayı çoğu zaman kadınların erkeklerin gerisinde kaldığı sonucuna varmıştır.

Karcioğlu ve Leblebici'nin (2014) bankada görev yapan kadın ve erkek çalışanlarla yapmış olduğu çalışmada cam tavanın alt boyutları olan çoklu rol üstlenmenin, kendi tercihleri ve algılarının, örgütün kültürü ve politikasının, mentor eksikliklerinin, informal iletişime katılmama durumunun ve mesleki ayrımcılığın etkili olduğunu tespit etmiştir.

Yıldız (2014) kadınların iş yaşamına katılmamasında en büyük nedenlerden birinin cinsiyetler arası ayrımcılık yapıyor olmasını belirtmiş, kadınların bunu önemsemeden kariyer hedeflerine ulaşmak için kendilerine güvenmeleri, sorumluluk almaları ve yönetim kademelerinde yükselmek için istekli olmaları gerektiği konusuna yapmış olduğu çalışmayla değinmiştir.

İnel (2013) örgüt yapısı ve cam tavan arasında ilişki olup olmadığını araştırmış ve örgütün yapısıyla cam tavan arasında bir ilişki olmadığını, cinsiyet değişkeniyle ise arasında ters yönde bir etki olduğunu tespit etmiştir.

Gülbay (2012) kadın yöneticiler üzerine yapmış olduğu araştırmada, kişilerin kariyer gelişimlerinin, deneyim sahibi olan yöneticilerden öğrendiklerinin; diğer bir deyişle kurumda kendine mentorlük yapabilen bireylerin olmasının ve eğitim seviyelerinin üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmede etkili olduğu sonuçlarına varmıştır. Ayrıca kendilerine örnek teşkil edebilecek kadın yöneticilerin azlığının da etkili olduğuna değinmiştir.

zyer ve Orhan (2012) kadın öğretmenlerin yaşamış oldukları korku türlerini ve korkularına sebep olan durumları araştırmıştır. Korkunun en etkili kaynağının ise kadın ve erkeklere çocukluk döneminden itibaren toplum tarafından benimsetilen “kadınların çalışma yaşamına ait olmadığı” düşüncesi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Atan (2011) kadın yöneticilerle yapmış olduğu çalışmada cam tavan sendromunun alt boyutlarından olan stereotipler; diğer bir deyişle toplumda “kadının çalışma yaşamına uygun olmadığı” düşüncesi gibi basma kalıp yargılar ve medeni durum arasında bekarların lehine bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Cam tavan sendromunun kadınların kariyer hedeflerine ulaşmasında engel teşkil ettiği bulgularına ulaşmıştır. Ayrıca “eğitim seviyesinin” cam tavan sendromunun oluşturduğu engelleri aşmaya yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Öztürk (2011) araştırmasında yükseköğretim kurumlarındaki kadın ğretim görevlilerinin cam tavan sendromu algılarını, sendroma sahip olup olmadıklarını demografik değişkenlerle olan ilişkisini araştırmıştır. Kadın yöneticilerden idari görev almayan kadınlar lehine kalıplaşmış n yargılara daha fazla inandıkları, mentor eksikliği yaşadıkları ve mesleki ayrımcılık yapıldığını düşündükleri sonucuna varmıştır. Aynı zamanda “ocuk sahibi olan kadınların” kurum içerisindeki diğer bireylerle iletişim kurmakta zorluk yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

Toraman (2011) kadınların yönetim kademelerinde yükselme sürecinde karşlarına çıkan engelleri araştırmış; toplumun kadınların yönetim kademeleri için uygun olmadığı algısı, kendi n yargıları ve çoklu rol üstlenmeden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.

Erkılınç (2011) farklı sektörlerden kadın çalışanlarla yaptığı araştırmada; cam tavan algısı düşük olan kadın çalışanların bu durumun üstesinden gelmek amaçlı bir çabasının olmadığını, cam tavan algısı yüksek olan kadın çalışanların ise cam tavan sendromunun üstesinden gelmek amaçlı performansını yükseltmeyi ve kariyer gelişim programlarına katılmayı tercih ettikleri sonucuna varmıştır.

Doğru (2010) kadın ve erkek çalışanlarla yapmış olduğu çalışmada kadınlara yönelik engelleri cinsiyet ayrımcılığı, çoklu rollerden kaynaklanan sorumluluklar, yöneticilik mesleğinin kadınlara uygun olmadığı anlayışı ve kariyer geliştirmelerine fırsat tanınmaması şeklinde sıralanmıştır. Erkek çalışanlara göre kadınlar çalıştıkları takdirde toplum tarafından kadına yüklenmiş olan eş ve annelik görevlerini yerine getiremeyecektir. Kadın çalışanlara göre çalışma yaşamı, ailevi sorumluluklarını yerine getirmede engel değildir.

Dalkıranoglu ve Çetinel (2008) kadın ve erkek yöneticilerle yapmış olduğu araştırmada kadınların ve erkeklerin cinsiyet ayrımcılığı yapma eğilimlerinin yakın düzeylerde olduğu fakat erkeklerin kadınları yöneticilik pozisyonunda çalışmalarını için yeterli düzeyde görmediği sonucuna ulaşmıştır.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) yapmış oldukları araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavan algılarının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu algının yüksek olmasının başlıca sebepleri; toplumsal ön yargılar, kadının yöneticiliğe uygun görülüyor olması, kadının ev ve iş hayatındaki sorumluluklarından dolayı rol çatışması yaşaması olarak ortaya çıkmıştır.

Karaca (2007) alt düzey yönetici kademelerinde yer alan kadın yönetici sayısında artış görülürken üst düzey yönetici kademelerine yükselmede benzer bir artış görülmediğinden yola çıkarak bu durumun sebebi olabilecek cam tavan algılarını araştırmıştır. Kadınların erkeklerle benzer olanaklara sahip olamamasının sebebi olarak çalıştığı kurumun kültürünün ve politikaları sonucuna ulaşmış; kurum kültür ve politikalarının kadın ve erkeğe eşit şekilde yaklaştığı bazı kurumlarda ise kadınların kendini geliştirerek kendini kabul ettirme çabasında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erkek yöneticilerin yanıtları doğrultusunda kadının iş yaşamına uygun

olmaması düşüncesinden tamamiyle uzaklaşmadıkları; fakat ev işlerinde birlikte ve eşit şekilde sorumluluk yüklenmeleri gerektiği düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca erkeklerin kadınlara yönelik mesleki ayırım yapıldığına; fakat bunun sadece yatay boyutta olduğu sonucuna ulaşırken; dikey boyutla ilgili net bir sonuca varamadığını belirtmiştir.

Karakuş (2007) kadın öğretmenlerle yaptığı araştırmasında öğretmenlik mesleğini zorunlu, sevmeyerek ve hayatlarını devam ettirmek amaçlı para kazanmaları gerektiği için yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Okul ve sınıflarda erkek öğrenci ve öğretmenlerin onları öğretmenlik mesleğini değil kadın olmalarını ön planda tutarak değerlendirdikleri; buna bağlı olarak da kadın öğretmenlerin huzursuz olduğunu ve erkeksi davranışlar göstererek kendini kabullendirmeye çalıştığını bunun devamında ise psikolojilerinin bozulduğunu belirtmiştir.

Sefer (2006) kadınlara ailede fazlasıyla sorumluluk yüklendiği ve toplumda kadınının yerinin çalışma yaşamı ve yöneticilik olmadığı anlayışından dolayı yöneticiliği tercih etmedikleri; yönetici olanların ise farklı okulda ya da yerde çalışmayı istediği, yöneticileri beğenmedikleri, sınıfların kalabalık olması gibi sebeplerden dolayı öğretmenlik mesleğini sevmedikleri, onun yerine yöneticiliği tercih ettiklerini belirtmiştir.

Ünal (2005) üst yönetim kademelerinde yer almak isteyen kadınların karşılaşmış oldukları cam tavan engelleri arasında kendisinin bu görevi için yeterli olmadığı düşüncesinin daha baskın olduğu sonucuna varmış, bu engelleri aşan grubun ise çevrelerinin değiştirebilecek, çalıştığı kurumda çalışma arkadaşlarıyla etkileşim içinde ve birbirleriyle olumlu ilişkiler geliştirebilen dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin yanında engelleri aşmış olan bu kişilerin aile yapılarının, eş seçimlerinin ve eğitim seviyelerinin de bu engeli aşmalarına yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

Çelikten (2004) kadınların öz güven yetersizliği, yöneticilik konusunda çevresinden destek alamaması, çoklu rol çatışmalarından dolayı okul yönetiminde kadınların erkeklere oranla daha az yer aldığı sonucuna ulaşmıştır.

Tan (2002) toplum tarafından öğretmenlik mesleğinin kadına uygun olduğu kabul edilmesine rağmen yönetim kademelerinde erkeklere oranla daha az yer almalarının sebeplerinin vurgulamak amaçlı yapmış olduğu çalışmada kadın ve erkek bireylerin toplumun ve yönetimin her kademesinde eşit şekilde yer almaları gerektiğini belirtmiştir.

Ayan (2000) öğretmenlerin toplam sayısına bakıldığında kadın oranının çok yüksek olmasına rağmen yöneticilerin toplam sayısına bakıldığında kadınların erkeklere oranla daha az yer aldıkları; kadınların öğretmenliği yöneticiliğe tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticilerin mesleki olarak yeterli ve yeterince deneyimli olmadıklarını düşünmeleri bu durumun oluşmasında rol oynamıştır.

Altınışık (1988) yaptığı araştırmada toplumun kadınları yöneticiliğe uygun bulunmadığı, yetkili kişilerin erkek öğretmenleri kadın öğretmenlere göre yönetici mevkiine daha uygun gördüğü, kadın öğretmenlerin yönetici olma konusundaki isteksizliği sebebiyle sayılarının az olduğu sonucuna varmıştır. Aynı zamanda bölgenin gelişmişlik düzeyi düştükçe kadın öğretmen ve yönetici sayısının da azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Alan yazındaki pek çok araştırmanın sonuçlarında kadınların yöneticilik kademelerinde ve üst düzey yöneticilik pozisyonunda daha az yer almaları nedenlerine yönelik yapılan çalışmaların sonucunda toplumun kadın cinsiyetine olan bakış açısının etkili olduğu görülmüştür. Kadınların bu sebeplerden dolayı cam tavana maruz kalmış olduğu araştırmalarla da ispatlanmıştır. Son dönemde yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde erkeklerin yöneticiliğe daha uygun olduğu bakış açısının hâkim olduğu görülmüştür. Dünya genelinde yapılan çalışmalarda ise üst düzey kadın yöneticilerin sayılarının az olduğu bu durumun Türkiye ile benzerlik gösterdiği gözlenmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin analizi ve analiz sonucu oluşan tablolara ve sonuçlara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Çok fazla unsurdan oluşan evrenin tamamından veya evrenin genel özelliklerini yansıtabilecek şekilde seçilmiş bir örneklem grubuna yapılan tarama çalışmasıdır (Karasar, 2007)

Araştırmanın amacı belirli devlet liselerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının cam tavan algılarının ölçülmesidir. Araştırmada aynı zamanda bu algının demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediği irdelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma İstanbul İli Büyükçekmece İlçesindeki lise düzeyindeki devlet okullarında çalışan okul yöneticileri üzerinden yapılmıştır. Bu çalışma grubunun evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 23 resmi devlet lisesinde görev yapmakta olan 96 müdür, müdür yardımcılarını ve müdür başyardımcılarından oluşturmaktadır. Ölçek araştırmanın evrenini oluşturan 96 okul yöneticisinden 87'sine uygulanmıştır. 9 okul yöneticisi araştırmaya katılmak istememiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla Karaca (2007) tarafından geliştirilmiş olan ‘‘Cam Tavan Sendromu ˆlçeęi’’ kullanılmıştır. Elde edilen verilerin ne ˆlçüde güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha değeri de güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuç bağlamında, anketin kabul edilebilir oranın ˆzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu gˆrˆlmˆřtˆr (Karaca, 2007). ˆzyer ve Azizoğlu tarafından yapılan başka bir araştırmada ˆlçeęin güvenilirlik dˆzeyi tekrar incelenmiş ve Cronbach Alpha değeri 0,825 olarak bulunmuştur (ˆzyer ve Azizoğlu, 2014).

ˆlçeęin birinci bˆlˆmˆ araştırmaya katılanlara ait demografik değişkenlere yˆnelik sorulardan, ikinci bˆlˆm ise cam tavan engeline yˆnelik 5’li likert tipi şeklinde dˆzenlenmiř 38 ifadeden oluşmaktadır. İkinci kısımda bulunan ifadeler cam tavan sendromunun 7 alt boyutunu temsil etmektedir. Boyutlar ve boyutları oluşturan ifadelere Tablo 1.’de yer verilmiştir.

Tablo 1 Cam Tavan ˆlçeęinde Yer Alan İfadelerin Alt Boyutlara Gˆre Dağılımı

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

Kaynak: Karaca (2007)

ˆlekte yer alan 38 ifade beşli derecelendirme ˆleęine uygun şekilde hazırlanmıştır. ‘‘Kesinlikle Katılmıyorum’’ seçeneği 1, ‘‘Katılmıyorum’’ seçeneği 2, ‘‘Kararsızım’’ seçeneği 3, ‘‘Katılıyorum’’ seçeneği 4, ‘‘Kesinlikle Katılıyorum’’ seçeneği 5 puana karşılık gelmektedir. Algı puanlarının toplamı sırasında ‘‘1, 3, 4, 5,

9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38”maddelerinde yer alan olumsuz ifadeler için ters kodlama yöntemi kullanılmıştır (Karaca,2007). Maddelere ait seçenekler ve sayısal sınırlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 2.Ölçek Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınır Değerleri

| Puanlar | Seçenekler | Sayısal Sınırlar |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | Kesinlikle Katılmıyorum | 1,00 – 1,79 |
| 2 | Katılmıyorum | 1,80 – 2,59 |
| 3 | Kararsızım | 2,60 – 3,39 |
| 4 | Katılıyorum | 3,40 – 4,19 |
| 5 | Kesinlikle Katılıyorum | 4,20 – 5,00 |

Çoklu Rol Üstlenme alt başlığında; kadının aile içindeki görev ve sorumluluğunun yönetim pozisyonlarında yükselmelerine etkisi olup olmadığı incelenmiş, puan yükseldikçe cam tavan etkisinin arttığı görülmüştür.

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt başlığında; kadınların başkaları tarafından yükselmelerine engel olunmasa da üst pozisyonlara yükselmeye kendi istek ve ilgilerinin olup olmadığı araştırılmış, puanın yükselmesi cam tavan etkisinin azaldığını belirtmektedir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları alt başlığında; kadın ve erkeklere eşit fırsatların tanınmadığı ve erkeklere ayrıcalık gösterilen örgüt kültürüyle kadınlara cam tavan uygulanıp uygulanmadığı araştırılmış; puan yükseldikçe cam tavan etkisinin arttığını belirtmektedir.

İnformal İletişim Ağları alt başlığında; kadınların kurumlardaki erkek çoğunluklu olan iletişim ağlarında yer alıp alamadığı araştırılmış; puan yükseldikçe cam tavan etkisinin arttığını belirtmektedir.

Mentorluk alt başlığında; danışman görevi gören bir bireyin kurumda bulunup bulunmamasının kadınların kariyer gelişimine etkisi olup olmadığı araştırılmış; puanın yüksek ve düşüklüğünün maddesel boyutta incelenerek cam tavan etkisinin yorumlanması gerekmektedir.

Mesleki Ayrımcılık alt başlığında; cinsiyet rollerine yönelik olarak toplumun örgütsel yapıda etkili olup olmadığı, buna bağlı olarak da kadınlara dikey veya yatay ayrımcılık yapıp yapılmadığı araştırılmış ve puan yükseldikçe cam tavan etkisinin arttığını belirtmektedir.

Stereotipler alt başlığında; kurumda çalışan erkeklerin kadınlar hakkındaki olumsuz tutum ve ön yargılara sahip olup olmadığı araştırılmış ve puan yükseldikçe cam tavan etkisinin arttığını belirtmektedir.

3.4.Verilerin Toplanması

Belirlenmiş olan araştırma grubuna ölçek 2018 yılı Mayıs ayında araştırmacı tarafından bizzat katılımcılara erişilerek uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Ölçek aracılığıyla toplanmış olan veriler IBM SPSS Statistics Subscription programıyla analiz edilmiştir. Analizde fark testleri ve betimsel istatistik uygulanmıştır.

Analizin ilk kısmında araştırmaya katılan grubun yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim ve unvan açısından frekans dağılımı bulunmuştur. İkinci kısımda ise normal olmayan dağılım görüldüğü için Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U testleriyle okul yöneticilerinin alt boyutlara yönelik toplam algı puanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim ve unvan değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Mann-Whitney U testi ile aynı zamanda farklılık gözlenen alt boyutlardaki farklılığa sebep olan alt boyutlar tespit edilmiştir. Katılımcıların normal dağılım göstermemesinden dolayı analiz sırasında non parametrik fark testleri kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik yapılarıyla ilgili bulgular ve araştırmanın amacına bağlı olarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin demografik değişkenlerine ait dağılım tablolarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3 Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

| <i>Cinsiyet</i> | <i>f</i> | <i>%</i> |
|-----------------|-----------|--------------|
| Kadın | 20 | 23,0 |
| Erkek | 67 | 77,0 |
| Toplam | 87 | 100,0 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden kadın yöneticilerin sayısı 20, erkek yöneticilerin sayısı ise 67'dir. Kadın yöneticilerin tamamı müdür yardımcısı olarak çalışmakta, hiç kadın müdür bulunmamaktadır.

Tablo 4 Yaş Grubu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

| <i>Yaş Grubu</i> | <i>f</i> | <i>%</i> |
|------------------|-----------|--------------|
| 20-30 yaş arası | 8 | 9,2 |
| 31-40 yaş arası | 25 | 28,7 |
| 41-50 yaş arası | 37 | 42,5 |
| 51 ve üzeri | 17 | 19,5 |
| Toplam | 87 | 100,0 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 20-30 yaş aralığında olanlar 8 kişi, 31-40 yaş aralığında olanlar 25 kişi, 41-50 yaş aralığında olanlar 37 kişi, 51 ve üzeri yaş aralığında olanlar ise 17 kişidir.

Tablo 5. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

| Medeni Durum | f | % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Evli | 65 | 74,7 |
| Bekar | 22 | 25,3 |
| Toplam | 87 | 100,0 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 65 kişi evli iken 22 kişi bekarıdır. Evli yönetici sayısı bekarlara oranla daha fazladır.

Tablo 6. Mesleki Statü Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

| Mesleki Statü | f | % |
|----------------------|-----------|--------------|
| Müdür | 18 | 20,7 |
| Müdür yardımcısı | 69 | 79,3 |
| Toplam | 87 | 100,0 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 18 tanesi müdür, 69 tanesi müdür yardımcısıdır.

Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

| Eğitim Durumu | f | % |
|----------------------|-----------|--------------|
| Lisans | 48 | 55,2 |
| Lisansüstü | 39 | 44,8 |
| Toplam | 87 | 100,0 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 48 tanesi lisans mezunu, 39 tanesi ise lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılan yöneticilerden doktora mezunu olan bulunmamaktadır.

Tablo 8. Mesleki Deneyim Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

| Mesleki Deneyim | f | % |
|------------------------|-----------|--------------|
| 1-5yıl | 9 | 10,3 |
| 6-10yıl | 6 | 6,9 |
| 11-15yıl | 19 | 21,8 |
| 16 ve üzeri | 53 | 60,9 |
| Toplam | 87 | 100,0 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 9 tanesi 1-5 yıl aralığında, 6 tanesi 6-10 yıl aralığında, 19 tanesi 11-15 yıl aralığında, 53 tanesi ise 16 ve üzeri yıl mesleki deneyime sahiptir.

4.1.Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Ait Algıları

Okul yöneticilerin Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına ait bulgulara Tablo 9’da yer verilmiştir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerin Cam Tavanın Alt Boyutlarına Ait Algıları

| Alt Boyutlar | n | \bar{x} | SS | ShX |
|--|----------|-----------------------------|-----------|------------|
| Çoklu Rol Üstlenme | 87 | 3,0529 | ,84052 | ,09011 |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | 87 | 3,2562 | ,51514 | ,05523 |
| Örgüt Kültürü Politikaları | 87 | 3,1437 | ,44031 | ,04721 |
| İnformal İletişim Ağları | 87 | 3,2682 | ,67979 | ,07288 |
| Mentorlük | 87 | 3,3908 | ,74485 | ,07986 |
| Mesleki Ayrım | 87 | 2,9598 | ,67913 | ,07281 |
| Stereotipler | 87 | 2,8522 | ,83284 | ,08929 |

Yöneticilerin cam tavan sendromunun alt boyutlarına yönelik algılarına bakıldığında alt boyutlar arasında bir farklılık gözlemlenmediği, yöneticilerin cam tavan sendromunun alt boyutlarında kararsız oldukları görülmüştür.

4.2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarına ait bulgulara Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

| Alt Boyutlar | Cinsiyet | N | $X_{sıra\ ort}$ | ST | U | Z | p |
|---------------------------------------|----------|----|-----------------|---------|---------|--------|-------|
| Çoklu Rol Üstlenme | Kadın | 20 | 33,48 | 669,50 | 459,500 | -2,130 | ,033* |
| | Erkek | 67 | 47,14 | 3158,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | Kadın | 20 | 46,55 | 931,00 | 619,000 | -,520 | ,603 |
| | Erkek | 67 | 43,24 | 2897,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Örgüt Kültürü Politikaları | Kadın | 20 | 55,85 | 1117,00 | 433,000 | -2,406 | ,016* |
| | Erkek | 67 | 40,46 | 2711,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | Kadın | 20 | 56,15 | 1123,00 | 427,000 | -2,488 | ,013* |
| | Erkek | 67 | 40,37 | 2705,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mentorlük | Kadın | 20 | 54,80 | 1096,00 | 454,000 | -2,241 | ,025* |
| | Erkek | 67 | 40,78 | 2732,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Kadın | 20 | 36,48 | 729,50 | 519,500 | -1,525 | ,127 |
| | Erkek | 67 | 46,25 | 3098,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Stereotipler | Kadın | 20 | 27,30 | 546,00 | 336,000 | -3,379 | ,001* |
| | Erkek | 67 | 48,99 | 3282,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak cam tavan algılarının alt boyutlarında farklılaşma görülüp görülmediğini incelemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 10'daki verileri doğrultusunda:

Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük alt boyutlarında kadın okul yöneticilerinin lehine $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcılar cam tavanın bu alt boyutlarında çeşitli engellerle karşılaştıklarını düşünürken erkek katılımcılar bu düşünceye katılmamaktadır.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda erkek okul yöneticileri lehine $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Stereotipler alt boyutunda ise yine erkek yöneticilerin lehine $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel manada anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkek yöneticiler kadınların çoklu rol üstlenme ve stereotipler alt boyutlarında engellerle karşılaştıklarını düşünürken kadın yöneticiler bu durumun tam tersi yönünde fikir belirtmişlerdir.

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt boyutuyla Mesleki Ayrım alt boyutunda ise cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.Okul Yöneticilerinin Yaş Grubu Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları

Okul yöneticilerinin yaş grubu değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarına ait bulgulara Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Kruskal- Wallis H Testi)

| <i>Alt Boyutlar</i> | <i>Yaş Grubu</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra ort}</i> | <i>Sd</i> | <i>x²</i> | <i>p</i> |
|--|------------------|----------|-----------------------------|-----------|----------------------|----------|
| Çoklu Rol Üstlenme | 20-30 yaş | 8 | 47,25 | 3 | 4,513 | ,211 |
| | 31-40 yaş | 25 | 45,30 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 38,15 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 53,29 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | 20-30 yaş | 8 | 47,50 | 3 | 6,678 | ,083 |
| | 31-40 yaş | 25 | 36,30 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 51,27 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 37,85 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|----|-------|---|--------|-------|
| Örgüt Kültürü Politikaları | 20-30 yaş | 8 | 23,19 | 3 | 10,304 | ,016* |
| | 31-40 yaş | 25 | 50,42 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 48,23 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 35,15 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | 20-30 yaş | 8 | 51,13 | 3 | 2,326 | ,508 |
| | 31-40 yaş | 25 | 47,78 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 39,73 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 44,38 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Mentorlük | 20-30 yaş | 8 | 21,81 | 3 | 8,049 | ,045* |
| | 31-40 yaş | 25 | 48,96 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 43,54 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 48,15 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Mesleki Ayrım | 20-30 yaş | 8 | 56,44 | 3 | 4,464 | ,216 |
| | 31-40 yaş | 25 | 41,34 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 46,82 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 35,91 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Stereotipler | 20-30 yaş | 8 | 53,75 | 3 | 5,464 | ,141 |
| | 31-40 yaş | 25 | 45,18 | | | |
| | 41-50 yaş | 37 | 46,58 | | | |
| | 51 ve üzeri | 17 | 32,06 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine bağlı olarak Cam Tavan algıları ve alt boyutlarına yönelik algıları incelemek için yapılan Kruskal Wallis H testine ait bulgulara Tablo 11'deki verileri doğrultusunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İnformal İletişim Ağları, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarında yaş değişkenine bağlı olarak istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgüt Kültürü Politikaları ve Mentorlük alt boyutlarında ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılığın hangi yaş grupları arasında farklılaştığını bulmak amacıyla Örgüt Kültür Politikaları ve Mentorlük alt boyutlarıyla farklı yaş değişkenleri arasında Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 12. Örgüt Kültürü Alt Boyutunda Yöneticilerin Yaşına Göre Cam Tavan Algılarının Farklılık Gösterdiği Alt Gruplar (Mann-Whitney U Testi)

| Alt Boyut | Yaş Grubu | N | \bar{X} Sıra ort | ST | U | Z | p |
|----------------------------|-------------|-------|--------------------|---------|---------|--------|-------|
| Örgüt Kültürü Politikaları | 20-30 yaş | 8 | 9,81 | 78,50 | 42,500 | -2,447 | ,014* |
| | 31-40 yaş | 25 | 19,30 | 482,50 | | | |
| | Toplam | 33 | | | | | |
| | 20-30 yaş | 8 | 12,13 | 97,00 | 61,000 | -2,602 | ,009* |
| | 41-50 yaş | 37 | 25,35 | 938,00 | | | |
| | Toplam | 45 | | | | | |
| | 20-30 yaş | 8 | 10,25 | 82,00 | 46,000 | -1,298 | ,194 |
| | 51 ve üzeri | 17 | 14,29 | 243,00 | | | |
| | Toplam | 25 | | | | | |
| | 31-40 yaş | 25 | 32,76 | 819,00 | 431,000 | -,456 | ,649 |
| 41-50 yaş | 37 | 30,65 | 1134,00 | | | | |
| Toplam | 62 | | | | | | |
| 31-40 yaş | 25 | 24,36 | 609,00 | 141,000 | -1,861 | ,063 | |
| 51 ve üzeri | 17 | 17,29 | 294,00 | | | | |
| Toplam | 42 | | | | | | |
| 41-50 yaş | 37 | 30,23 | 1118,50 | 213,500 | -1,893 | ,058 | |
| 51 ve üzeri | 17 | 21,56 | 366,50 | | | | |
| Toplam | 54 | | | | | | |

Okul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ait Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutu ve yaş grupları arasında olan anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testine ait veriler doğrultusunda;

20-30 yaş arası katılımcıların verdiği cevaplar ile 31-40 yaş arası katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında 31-40 yaş aralığında bulunan katılımcıların lehine $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel manada anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

20-30 yaş arası katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ile 41-50 yaş arasındaki katılımcıların cevapları arasında ise 41-50 yaş aralığında bulunan katılımcıların lehine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel manada anlamlı bir farklılık olduğu tespit

edilmiştir. Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda katılımcıların yaşı arttıkça cam tavan algıları da artmaktadır.

Tablo 13. Mentorlük Alt Boyutunda Yöneticilerin Yaşına Göre Cam Tavan Algılarının Farklılık Gösterdiği Alt Gruplar (Mann- Whitney U Testi)

| Alt Boyut | Yaş Grubu | N | $\bar{X}_{sıra}$ ort | ST | U | Z | p |
|-------------|-------------|-------|-------------------------|---------|---------|--------|-------|
| Mentorlük | 20-30 yaş | 8 | 8,50 | 68,00 | 32,000 | -2,990 | ,003* |
| | 31-40 yaş | 25 | 19,72 | 493,00 | | | |
| | Toplam | 33 | | | | | |
| | 20-30 yaş | 8 | 15,19 | 121,50 | 85,500 | -1,893 | ,058 |
| | 41-50 yaş | 37 | 24,69 | 913,50 | | | |
| | Toplam | 45 | | | | | |
| | 20-30 yaş | 8 | 7,13 | 57,00 | 21,000 | -2,841 | ,004* |
| | 51 ve üzeri | 17 | 15,76 | 268,00 | | | |
| | Toplam | 25 | | | | | |
| | 31-40 yaş | 25 | 33,40 | 835,00 | 415,000 | -,701 | ,483 |
| | 41-50 yaş | 37 | 30,22 | 1118,00 | | | |
| | Toplam | 62 | | | | | |
| 31-40 yaş | 25 | 21,84 | 546,00 | 204,000 | -,234 | ,815 | |
| 51 ve üzeri | 17 | 21,00 | 357,00 | | | | |
| Toplam | 42 | | | | | | |
| 41-50 yaş | 37 | 26,64 | 985,50 | 282,500 | -,610 | ,542 | |
| 51 ve üzeri | 17 | 29,38 | 499,50 | | | | |
| Toplam | 54 | | | | | | |

Okul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna ait Mentorlük alt boyutu ve yaş grupları arasında olan anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Mann- Whitney U testine ait veriler doğrultusunda;

20-30 yaş aralığında bulunan okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplar ile 31-40 yaş arası katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında 31-40 yaş aralığında bulunan katılımcıların lehine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel manada anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 20-30 yaş arası katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ile 51 yaş ve üzerinde yaşı bulunan katılımcıların cevapları arasında ise 51 yaş ve üzeri yaş

aralığında bulunan katılımcıların lehine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel manada anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşı arttıkça kadınların üst kademelere yükselmesinde mentor eksikliğinin cam tavan engeli olarak görüldüğü algısının var olduğunu göstermiştir.

4.4. Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarına ait bulgulara Tablo 14’te yer verilmiştir.

Tablo 14. Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

| <i>Alt Boyut</i> | <i>Medeni durum</i> | <i>n</i> | <i>X_{sıra ort}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|--|---------------------|----------|-----------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| Çoklu Rol Üstlenme | Evli | 65 | 45,30 | 2944,50 | 630,500 | -,828 | ,408 |
| | Bekar | 22 | 40,16 | 883,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | Evli | 65 | 43,08 | 2800,50 | 655,500 | -,587 | ,557 |
| | Bekar | 22 | 46,70 | 1027,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Örgüt Kültürü Politikaları | Evli | 65 | 42,49 | 2762,00 | 617,000 | -,963 | ,335 |
| | Bekar | 22 | 48,45 | 1066,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | Evli | 65 | 44,04 | 2862,50 | 712,500 | -,025 | ,980 |
| | Bekar | 22 | 43,89 | 965,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mentorlük | Evli | 65 | 43,68 | 2839,00 | 694,000 | -,211 | ,833 |
| | Bekar | 22 | 44,95 | 989,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Evli | 65 | 45,12 | 2932,50 | 642,500 | -,711 | ,477 |
| | Bekar | 22 | 40,70 | 895,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Stereotipler | Evli | 65 | 44,71 | 2906,00 | 669,000 | -,451 | ,652 |
| | Bekar | 22 | 41,91 | 922,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak Cam Tavan algıları ve alt boyutlarına yönelik algıları incelemek için yapılan Mann Whitney U testine ait veriler doğrultusunda; istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Medeni durumun cam tavan algısı üzerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

4.5. Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları

Okul yöneticilerinin yaş grubu değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarına ait bulgulara Tablo 15'te yer verilmiştir.

Tablo 15. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

| <i>Alt Boyut</i> | <i>Eğitim durumu</i> | <i>n</i> | <i>X_{sıra ort}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------|----------|-----------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| Çoklu Rol Üstlenme | Lisans | 48 | 43,19 | 2073,00 | 897,000 | -,334 | ,738 |
| | Lisansüstü | 39 | 45,00 | 1755,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | Lisans | 48 | 46,82 | 2247,50 | 800,500 | -1,168 | ,243 |
| | Lisansüstü | 39 | 40,53 | 1580,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Örgüt Kültürü Politikaları | Lisans | 48 | 45,95 | 2205,50 | 842,500 | -,803 | ,422 |
| | Lisansüstü | 39 | 41,60 | 1622,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | Lisans | 48 | 43,49 | 2087,50 | 911,500 | -,212 | ,832 |
| | Lisansüstü | 39 | 44,63 | 1740,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mentorlük | Lisans | 48 | 47,29 | 2270,00 | 778,000 | -1,387 | ,165 |
| | Lisansüstü | 39 | 39,95 | 1558,00 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Lisans | 48 | 40,24 | 1931,50 | 755,500 | -1,548 | ,122 |
| | Lisansüstü | 39 | 48,63 | 1896,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Stereotipler | Lisans | 48 | 39,68 | 1904,50 | 728,500 | -1,776 | ,076 |
| | Lisansüstü | 39 | 49,32 | 1923,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |

Okul yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarını incelemek için yapılan Mann Whitney U testine ait veriler doğrultusunda; istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri cam tavan algısı üzerinde farklılaşmaya sebep olmamaktadır.

4.6. Okul Yöneticilerinin Mesleki Statü Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları

Okul yöneticilerinin yaş grubu değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarına ait bulgulara Tablo 16'da yer verilmiştir.

Tablo 16. Yöneticilerin Mesleki Statü Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları (Mann-Whitney U Testi)

| <i>Alt Boyut</i> | <i>Mesleki Statü</i> | <i>n</i> | <i>X_{sıra ort}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------|----------|-----------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| Çoklu Rol Üstlenme | Müdür | 18 | 53,92 | 970,50 | 442,500 | -1,876 | ,061 |
| | Müdür | 69 | 41,41 | 2857,50 | | | |
| | yardımcısı | | | | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | Müdür | 18 | 33,58 | 604,50 | 433,500 | -1,984 | ,047* |
| | Müdür | 69 | 46,72 | 3223,50 | | | |
| | yardımcısı | | | | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Örgüt Kültürü Politikaları | Müdür | 18 | 36,86 | 663,50 | 492,500 | -1,355 | ,175 |
| | Müdür | 69 | 45,86 | 3164,50 | | | |
| | yardımcısı | | | | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | Müdür | 18 | 40,47 | 728,50 | 557,500 | -,675 | ,499 |
| | Müdür | 69 | 44,92 | 3099,50 | | | |
| | yardımcısı | | | | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| Mentorlük | Müdür | 18 | 45,83 | 825,00 | 588,000 | -,356 | ,722 |
| | Müdür | 69 | 43,52 | 3003,00 | | | |
| | yardımcısı | | | | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------|------------------|----|-------|---------|---------|--------|------|
| Mesleki Ayrım | Müdür | 18 | 42,47 | 764,50 | 593,500 | -,289 | ,772 |
| | Müdür yardımcısı | 69 | 44,40 | 3063,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| | | | | | | | |
| Stereotipler | Müdür | 18 | 49,36 | 888,50 | 524,500 | -1,014 | ,311 |
| | Müdür yardımcısı | 69 | 42,60 | 2939,50 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | | |
| | | | | | | | |

Okul yöneticilerinin mesleki statü değişkenine bağlı olarak Cam Tavan algıları ve alt boyutlarına yönelik algıları incelemek için yapılan Mann-Whitney U testine ait veriler doğrultusunda;

Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentörlük, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarında mesleki statüye bağlı olarak istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kadınların Kişisel Tercihleri ve Algıları alt boyutunda mesleki statüye bağlı olarak $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel manada müdür yardımcılarını lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Müdür yardımcılarını kadınların kişisel tercih ve algılarının cam tavan sendromuna sebep olduğu algısına sahiptir.

4.7. Okul Yöneticilerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları

Okul yöneticilerinin yaş grubu değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarına ait bulgulara Tablo 17'de yer verilmiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin Mesleki Deneyim Değişkenine Bağlı Olarak Cam Tavan Algıları

| <i>Alt Boyut</i> | <i>Mesleki deneyim</i> | <i>n</i> | <i>X_{sıra ort}</i> | <i>x²</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|---------------------------|------------------------|----------|-----------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Çoklu Rol Üstlenme | 1-5yıl | 9 | 43,44 | 1,611 | 3 | ,657 |
| | 6-10yıl | 6 | 31,58 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 44,63 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 45,27 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |

| | | | | | | |
|--|-------------|----|-------|-------|---|------|
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | 1-5yıl | 9 | 45,89 | ,556 | 3 | ,906 |
| | 6-10yıl | 6 | 50,17 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 41,89 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 43,74 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Örgüt Kültürü Politikaları | 1-5yıl | 9 | 30,50 | 5,737 | 3 | ,125 |
| | 6-10yıl | 6 | 55,50 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 38,08 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 47,11 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | 1-5yıl | 9 | 53,67 | 6,193 | 3 | ,103 |
| | 6-10yıl | 6 | 57,83 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 34,16 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 44,32 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Mentorlük | 1-5yıl | 9 | 33,67 | 4,185 | 3 | ,242 |
| | 6-10yıl | 6 | 36,50 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 39,82 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 48,10 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Mesleki Ayırım | 1-5yıl | 9 | 48,50 | ,450 | 3 | ,930 |
| | 6-10yıl | 6 | 40,00 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 43,47 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 43,88 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |
| Stereotipler | 1-5yıl | 9 | 47,50 | 3,007 | 3 | ,391 |
| | 6-10yıl | 6 | 30,33 | | | |
| | 11-15yıl | 19 | 49,68 | | | |
| | 16 ve üzeri | 53 | 42,92 | | | |
| | Toplam | 87 | | | | |

Okul yöneticilerinin mesleki deneyim değişkenine bağlı olarak Cam Tavan Sendromu ve alt boyutlarına yönelik algılarını incelemek için yapılan Kruskal Wallis H testine ait veriler doğrultusunda; istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Mesleki deneyimin az ya da fazla olması katılımcıların cam tavan algılarını etkilememektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Lise kademesinde görev alan okul yöneticilerinin Cam Tavan Sendromu algılarının araştırıldığı bu çalışmada toplanan verilere göre;

1. Kadın yöneticilerin sayısı erkek yönetici sayısı ile karşılaştırıldığında; kadınların sayısının erkeklerden az olduğu görülmüştür. Türkiye'deki eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin azlığının nedenleri irdelendiğinde Engin ve Toraman tarafından 2011 yılında yönetici ve öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sebepleriyle benzer sebeplere dayanmaktadır.

Araştırmada yer alan yöneticilerin yaş oranları incelendiğinde 41-50 yaş arasındaki yönetici sayısının diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmüştür ve büyük bir kısmı evli yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin büyük kısmı müdür yardımcılığı kademesinde görev almakta ve lisans mezunları çoğunlukta yer almaktadır. Yöneticilerin yönetim deneyimleri incelendiğinde büyük çoğunluğun 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür.

2. Yöneticilerin cam tavan algılarına ait sonuçları yöneticilerin genelinin cam tavanın genel varlığı veya yokluğu konusunda kararsız olduklarını göstermiştir. Bu yüzden alt boyutlar ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu sonuçlar 2013 yılında Yılmaz tarafından İstanbul'da görev alan ilçe milli eğitim müdürleriyle yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik

göstermektedir. Görev alan ilçe milli eğitim müdürlerinin cam tavan algıları orta seviyede bulunmuştur.

3. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak cam tavan algılarının;

Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentorlük alt boyutlarında kadın yöneticilerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun bu alt boyutlarında, erkek yöneticilere oranla daha yüksek seviyede engellendiği algısı ortaya çıkmıştır. Kadınlar mentorlükten yeterince yararlanamadıklarını, kendilerine örnek teşkil edecek ve deneyimlerini paylaşacak birini göremedikleri için üst düzey yönetim kademelerinde yer alamadıklarını ifade etmişlerdir. Erkek yöneticilerin kurumlarda daha çok yer alması ve yönetim pozisyonlarına daha uygun olduğu düşüncesi kadınların yönetimde yer bulmalarına, bununla birlikte erkek yönetici ve erkek yönetici adayları arasındaki iletişim ağının daha sağlam kurulmasıyla birlikte kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle aynı iletişimi sağlayamaması kadın yöneticiler açısından cam tavan algılarının artmasına sebep olarak gösterilebilir. Gülbay (2012) tarafından yapılan araştırmada da mentor eksikliği kadınların yönetimde yer almayışının bir sebebi olarak tespit edilmiştir.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda erkek yöneticilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiş ve cam tavanın bu alt boyutunun erkek yöneticiler tarafından kadınlara oranla üst düzey yönetim pozisyonlara gelmede daha yüksek seviyede engel teşkil ettiği ifade edilmiştir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerin evlerinde anne ve eş, okulda yönetici pozisyonunda olmalarının onları baskı altında hissettireceğini; iş yerindeki sorumluluklarını yerine getiremede zorlanacağını düşünmekte bu durumu da kadın yöneticilerin üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesinde engel olarak görmektedir. Buna karşın kadınlar aynı nedenleri kariyer basamaklarını tırmanırken kendilerine engel olarak görmemektedirler. Dalkıranoglu ve Çetinel (2008) tarafından yapılan araştırmada da erkek yöneticiler de kadın yöneticiler kadar cam tavan sendromunun varlığını kabullendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Stereotipler alt boyutunda erkek yöneticiler kadın yöneticilerin toplum tarafından yönetici pozisyonlarına uygun görülmediğini düşünülmesinden dolayı

kadınların yönetim pozisyonlarına yönelmediği, yönelse dahi toplumdaki bu anlayışın onların müdür ve müdür yardımcısı olmalarına engel olarak gördüğü düşüncesine sahiptir. Erkek yöneticiler kadın yöneticiler üzerinde toplum tarafından yapılan bu dayatmayı engel olarak görürken kadınlar kendilerine engel olarak görmemektedir. Altınışik (1988) tarafından yapılmış araştırmada da toplumun kadınları yönetime uygun görmüyor oluşu bu sonucu desteklemektedir.

4. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine bağlı olarak;

Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarında yaş değişkenine bağlı istatistiksel manada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre yaş değişkeninin cam tavan sendromunun bu alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. Örgüt Kültürü Politikaları ve Mentorlük alt boyutları üzerinde yaş değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olduğu tespit edilmiştir. Örgüt Kültürü Politikaları alt boyutunda 31-40 yaş arası katılımcılar 20-30 yaş arası katılımcılara göre cam tavan engelini daha fazla hissettiği algısı sonucuna ulaşılmıştır. Yine 20-30 yaş arası katılımcılara göre 41-50 yaş arası katılımcıların cam tavan algısı daha yoğun düzeydedir. Bu da genç katılımcılar ve orta yaş katılımcılar arasındaki algının farklı olduğunu göstermektedir. Genç katılımcılar örgüt kültürü politikaları boyutunda daha az engel algısına sahipken orta yaş katılımcılar engellerin daha fazla olduğu algısına sahiptir.

Mentorlük alt boyutunda ise 31-40 yaş ve 51 üzeri yaş katılımcılarının cam tavan algıları 20-30 yaş arası katılımcılara göre daha fazladır. Bu da genç katılımcıların cam tavan sendromunun mentorlük boyutuna ait engelleri yaş ortalaması daha yüksek olan katılımcılara göre daha az bulduğunu, bu durumun yönetici olmaya engel olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda farklı yaş gruplarındaki okul yöneticileri kadınların örgüt kültürü politikaları ve mentorlük alt boyutlarından kaynaklı cam tavan engellerinden farklı miktarda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yaşı arttıkça kadın yöneticilerin mentore duyduğu ihtiyaçtan kaynaklı olarak yönetim pozisyonlarında yer almakta zorlandığı ve engellerle karşılaştığı söylenebilir. Karcioğlu ve Leblebici'nin (2014) çalışmasında ortaya çıkan bulgularda da kadınların mentor

eksikliğinden dolayı yönetim kademelerinde üst seviyelere yükselmediği fikrini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

5. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak;

Anlamlı bir farklılık görülmemiş; okul yöneticilerinin medeni durumlarının cam tavanın alt boyutlarında farklı algılar oluşturacak seviyede bir etkisi olmadığı söylenebilir. Bireylerin medeni durumlarındaki farklılıkların üst kademelere yükselmede engel teşkil etmediği görülmüştür. Yöneticilerin evli ya bekar olması kadın yöneticilerin yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde engel olarak görülmemektedir.

6. Okul yöneticilerinin eğitim düzeylerinin cam tavan algılarına etkisi olup olmadığının tespit edilmesi için yapılmış olan anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Lisansüstü eğitim almış yöneticiler ve lisans mezunu olan yöneticilerin cam tavan algıları benzer görülmektedir. Bu sonuç Karaca (2007) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla paralellik arz etmektedir. Eğitim düzeyi kişilerin cam tavan sendromuna yönelik algılarını etkilememiştir.

7. Okul yöneticilerinin mesleki statülerinin;

Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Kültürü Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentörlük, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarında okul yöneticilerinin mesleki statülerine göre farklılıkların oluşmadığı görülmüştür. Kısaca söylemek gerekirse mesleki statü okul yöneticilerinin cam tavan algılarını etkilediği söylenebilir.

Kadınların Kişisel Tercihleri ve Algıları alt boyutunda ise müdür yardımcılarının lehine anlamlı fark görülmüştür. Müdür yardımcıları, müdürlere göre kadın yöneticilerin cam tavan engeliyle karşılaştığını belirtmişlerdir. Kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almamalarının sebebinin kendi tercihleri olduğu algısına sahip oldukları söylenebilir. Kendini daha çok iyi bir eş ve anne olmaya adanmış kadınlar öğretmenlikten müdür yardımcısı pozisyonuna geçtiklerinde çalışma

saatleri ve sorumluluğu artacağından dolayı evdeki sorumluluklarını yeterince yerine getiremeyeceği algısına sahip olabilirler. Bu da kadınların yönetim kademelerini tercih etmelerine engel olabilir.

8. Okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerine göre;

Cam tavan algılarının alt boyutlarında mesleki deneyimlerine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Okul yöneticilerinin cam tavan algılarının mesleki deneyimden etkilenmediği söylenebilir. Mesleki deneyimi fazla ya da az olan yöneticiler kadınların yönetimin üst kademelerinde yer almaları sırasında herhangi bir engelle karşılaşmadığını algılamaktadır.

5.2.Öneriler

5.2.1.Uygulayıcıya Öneriler

1) Toplumsal cinsiyetçiliğin kişilerin meslek seçimine olan etkisi ve buna bağlı olarak yapılan cinsiyet ayrımı konusunda toplum kamu spotu, kadın ve erkek yöneticilere yapılacak olan seminerlerle bilinçlendirilebilir ve cinsiyete göre ayrımcılık yapılmasının önüne geçilebilir.

2) Üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın sayısındaki azlık göz önünde bulundurularak bu kademelerde görev alan kadın sayısı pozitif ayrımcılığa tâbi tutularak artırılabilir ve cinsiyetler arasındaki fark ortadan kaldırılabilir.

3) Kadınların yöneticilik kademesine yükselmesinde diğer rollerinin varlığını engel olduğunu düşünen erkekler kadının ev ve iş yerinde sahip olduğu görev ve sorumlulukları arasındaki dengeyi sağlaması için eşlerine destek olmaları konusunda bilinçlendirilebilir.

4) Yaş ortalaması yüksek olan yöneticilerin kadın yöneticilerin mentor ihtiyacına sahip olduğu düşüncesi ve kadın yöneticilerin de mentörlere ihtiyaç duyduğu algısı göz önünde bulundurulursa kadın yöneticilerin ihtiyaç duydukları mentorler,

deneyimli okul yöneticileri arasından seçilerek, deneyimsiz okul yöneticilerini yetiştirecek şekilde bir eğitim ve paylaşım programı oluşturulabilir. Aynı zamanda kadın yöneticilerin rol model olarak alabileceği kadın müdür sayısı artarsa; kadın yöneticilerin yönetime katılma konusunda daha istekli ve cesaretli olmaları sağlanabilir.

5) Yaşantısı sırasında farklı roller üstlenen kadın çocuğunun bakımı konusunda endişelenmekte bu durum da onu yönetim pozisyonuna yükselmede alıkoyabilmektedir. Kadının çocuğunun bakımı hakkındaki kaygıların giderilmesi için çalışma saatleri düzenlenebilir ve çocuklara kreş imkânı sağlanabilir.

6) Cam tavan sendromunu aşmada kadınlara yardımcı olacak yöntem ve tekniklerle ilgili eğitimler düzenlenebilir. Öncesinde benzer duyguları hissetmiş ve yönetim pozisyonlarında yükselmiş olan kadın yöneticilere seminerlerde buluşturularak cesaretlendirilmesi sağlanabilir.

7) Yönetici olmak isteyen fakat toplumun kendisine bu pozisyonu uygun görmeyeceğini düşünen, yönetim pozisyonu için kendini yetersiz gören kadınların yönetici pozisyonu için kendilerini yeterli hissetmelerini sağlayacak lisans üstü eğitimlerle kendilerini geliştirmelerine fırsat verilebilir.

8) Üst kademelerde yer alan kadın sayısının azlığı, bakanlık teşkilatı içerisindeki sosyal çevrelerinin az olması gibi sebeplerden dolayı iletişim ağına yeterli derecede dahil olamadığını düşünen kadınlar üst düzeydeki yöneticilerin deneyimlerinden daha faydalandığını düşünmekte bu durumu da kendine engel olarak görmektedir. Bu konuda üst düzey yönetim kademelerine yükselmiş yöneticilerle sempozyum düzenlenerek yönetim kademesinin ilk basamaklarında yer alan kadın yöneticilerin deneyimlerden faydalanması, iletişime dahil olması sağlanabilir.

5.2.2.Araştırmacıya Öneriler

1) Araştırma devlet liselerini kapsadığı için devlet liseleri ve özel liseler karşılaştırılarak tekrarlanabilir. Aynı zamanda ilkökul, ortaokul, okul öncesi eğitim kurumlarındaki okul yöneticileri de eklenerek örneklem genişletilebilir.

2) Araştırmada kadın ve erkek yönetici algılarının farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Kadın yöneticiler üzerinde araştırma yapılarak kadınların sahip oldukları algılar derinlemesine incelenebilir.

3) Araştırma cam tavan engellerin demografik değişkenlerle olan ilişkisini incelediği için farklı değişkenler eklenerek bu değişkenlerin cam tavan engelle olan ilişkisi incelenebilir.

4) Araştırmada veri toplamak için nicel yöntemler tercih edilmiştir. Aynı araştırma sadece nitel yöntem veya hem nitel hem nicel yöntemle tekrarlanabilir.



KAYNAKÇA

Akyüz, Y. (2008). *Türk Eğitim Tarihi*, Ankara: Pegem Yayıncılık

Altan Arslan, Ş. (2000). *Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik*, Ankara: TC Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Altınışik, Ö. S. (1988). *Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*. Sayı: 15, 111-137.

Anker, Richard, (1998) Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World, Geneva: International Labour Office

Arat, N., *Kadın Sorunu*, Say. Yay. 1986

Aslantepe, G. (2006) “Kadın İstihdam Zirvesi”, İstanbul.

Atan, E. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ayan, F. (2000). *Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Aydın, İ. (2009). *Türk Eğitiminde Öncü Kadınlar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Ayyıldız Ünnü N. A., Baybars M., Kesken J. (2014). Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki Ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:42, 121-133*

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Aytaç, S. (2001) *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları

Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul : Yönetim Dizisi.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). *Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu?* 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, Türkiye

Becker, Gary S., (1993), *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago: The University of Chicago Press

Beşler, S., Oruç, İ. (2010). Türkiye’ de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,10, 17–38.

Bilgin, A., Söylemez, B.,(2012). *Türkiye’ de Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Açılan Kapılar*. <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a801-gleichberechtigung-geschlechertuerkisch.pdf?blob=publicationFile&v=2>

Blau, Francine D., Lawrence M. Kahn, (2000) “Gender Differences in Pay”, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.14, No.4, (75-99).

Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: MEB Merkez Teşkilatı Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Candan, H., Oktay E., Kaya T.P. (2017). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science*, 13 (4), 889-917

Çelik, B. (2008). *Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar ve Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 91-118.

Çiftçi, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası

Dalkıranoglu, T. & Çetinel F. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.

Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Ehrich, L. C. (2002). *Women Educational Administrators in Australia: Some Issues, Some Directions*. Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M. Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership. Texas, TCWSE. Erişim tarihi: 07.01.2019 Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED473403>

Eisenberg, Eric M.; Monge, Peter R. and Miller, Katherina I. Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment, *Human Communication Research*, 10(2), (1987), s. 179-201.

Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Erdoğan, İ. (2014), *Eğitim ve Okul Yönetimi (3.Baskı)*, İstanbul; Alfa Yayıncılık

Ergöl Ş., Koç G., Eroğlu K., Taşkın, L. (2012). Türkiye’ de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 2(1), 2(1), 43-49

Erkılınç, N. (2011). *Kadınların Kariyer Gelişiminde Cam Tavanı Aşma Stratejilerinin Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Erot, B. (2016). *Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Eyuboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Galbi, D. A. (1996). Through Eyes in The Storm Aspects of the Personel History of Women Workers in the Industrial Revolution. *Social History*. Cilt 21(2), 142- 159.

George F. Dreher, Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top, *Human Relations*, 56(5), 2003, s. 542.

Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınları.

Gülbay, M. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Günindi Ersöz, A. (1997). *Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı; Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği*. (Doktora Tezi). H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications

Hope, A. F. (1999). Power in the Principalship: Four Women's Experiences. *Journal Of Educational Administration*, 23-49.

Hutchinson, S. (2002). The Changing World of School Administration. G. Perreault ve Lunenburg, F.C. (Ed.), *Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap* (s. 363-375). United States: NCPEA. Erişim tarihi:12.03.2018. Erişim adresi:<https://eric.ed.gov/?q=women+in+school+leadership+taking+steps+to+help&i d=ED476549>

Hymowitz, C. ve Schellhardt, T. D. (1986). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 24(1), 1573-1592.

Illich, I. (1996). *Gender* (Çev: A.Fethi). Ankara: Ayraç Yayınevi.

Izraeli, D. N. (1994). *Outsiders in the Promised Land: Women Managers in Israel*. In

N. J. Adler & D. N. Izraeli (Eds.), *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, 301-323. Cambridge, United Kingdom: Blackwell.

İnandı, A. (1975). *Tarih Boyunca Türk Kadınının Hak ve Görevleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi

İnel, M. (2013). *Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gediz Üniversitesi, İzmir.

Jackson, C.J. (2001) Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.

Kara, B. (2015) *Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakuş, G. Y. (2007). *Meslek Liselerinde Öğrenci ve Öğretmenlerin Toplumsal Cinsiyet Alguları ve Davranışları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, Ankara.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Karcioğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).

Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (5), 1-14.

Kutunis, R. Ö., Alparslan, S. (2006). Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8(2), 139-153.*

KSSGM, *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Kosulları ve Geleceği*, KSSGM Yayınları, Ankara, 1999.

KSSGM, *Sağlık Sektöründe Kadın*, KSSGM Yayınları, Ankara, 2000.

Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *HR Magazine Research Quarterly*, 1-49.

Mathur Helm, B. (2006) Women and the Glass Ceiling in South African Banks: an Illusion or Reality, *Women in Management Review*, 21(4), 311-326.

Merrick R (2013) *Vince Cable Savages Lord Heseltine's Plan to Hand Region Spending Pots*. Northern Echo. Erişim tarihi: 12.03.2018. Erişim adresi: http://www.thenorthernecho.co.uk/news/10387535.Vince_Cable_savages_Lord_Heseltine_s_plan_to_hand_region_spending_pots_/

Nergiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 24, 195- 214.*

Örücü, Kılıç (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyona Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi. 14(2), 117-135.*

Özçatal, Ö. (2011). Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1(1), 21-39.*

Özkaya, M. O. (2001). *Kadının İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler*. V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu. Çukurova Üniversitesi, Adana.

Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Özyer, K., Azizoğlu, Ö. (2014). The Relationship between Glass Ceiling Barriers to Woman and Perceived Organizational Justice in Working Life. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Özyer, K., Orhan, U. (2012). Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 971-987.

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217-1230.

Sahoo, D. K., Lenka, U. (2016). Breaking the Glass Ceiling: Opportunity for Orgazination, *Industrial and Commercial Training* 48, 311-319

Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Schultz, T. Paul, (1991), *Testing the Neoclassical Model of Family Labor Supply and Fertility*, New Haven: Yale University Press.

Tabakoğlu, A. (1996). *Osmanlı İktisat Sistemi*. Osmanlı Ansiklopedisi, 9-187. İstanbul: İz Yayıncılık

Tan, M. (1996). Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık, *TODAİE Dergisi*, Cilt 29, 4, 33-42.

Tan, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Bir Kadın Profili: Nimet Zerrin Tüzün, *Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları*, 219-233

Tanyeli, Ç., (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33

Teyfur, M. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Toraman, B. (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2(1)*, 75-88.

Ünal, A. (2005). *CamTavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.

Webster, J.(1996). *Shaping women's work: Gender, employment and information technology*. London: Longman Sociology Series. Erişim tarihi: 09.03.2018. Erişim adresi: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030981680107400113>

Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva

Wright, E., O., (2003) Social class. *Social Science Computing Cooperative*. Erişim tarihi: 10.03.2018. Erişim adresi: <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Class%20--%20Sage.pdf>

Yavuz, G. (2011). *Öğretmen Adaylarının Öğretme Öğrenme Süreci ve Ölçme ve Değerlendirme Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 72-90.

Yılmaz, A., Bozkurt, Y., İzci, F., (2008), Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), Aralık 2008, 89-114

Yoğun, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.



EKLER



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.9287527
Konu: Anket Araştırma İzni

10.05.2018

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) 02.05.2018 tarih ve 12177 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 10.05.2018 tarih ve 9220117 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gizem ERSOY'un "Devlet Liselerindeki Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları (İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği)" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

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

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Öğrenmeye
bilgi vardı
04.02.2018

fulüp edelim!

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

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

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden D906-7316-3de3-8f8e-d0ed koda ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.9220117

10/05/2018

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Kültür Üniversitesinin 02.05.2018 tarih ve 12177 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.05.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gizem ERSOY'un "Devlet Liselerindeki Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları (İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği)" konulu tezi kapsamında, ilimiz Büyükçekmece ilçesinde bulunan resmi liselerde görev yapan yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
10/05/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek: 1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma İstanbul İli Büyükçekirgece İlçesi devlet liselerinde görev yapan yöneticilerin yönetim algılarıyla ilgili tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma sonucu elde edilen veriler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaca uygun olarak kullanılacaktır.

Katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Gizem ERSOY

İstanbul Kültür Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2.Yaş Grubunuz

20 - 30 31 - 40 41 - 50 51 ve üzeri

3.Medeni Durumunuz

Evli Bekâr

4.Eğitim Durumunuz

Lisans Lisansüstü Doktora

5.Mesleki Deneyiminiz

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

6. Mesleki Statünüz

Müdür
 Müdür Başyardımcısı
 Müdür Yardımcısı



II.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak duygu ve düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneği (X) şeklinde 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 performanslarına olumsuz yönde etkiler. | | | | | |
| 5 | Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar. | | | | | |
| 6 | Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler. | | | | | |
| 7 | Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir. | | | | | |
| 8 | Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir | | | | | |
| 9 | Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar. | | | | | |
| 10 | Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler. | | | | | |
| 11 | Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar. | | | | | |
| 12 | Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler. | | | | | |
| 13 | Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar. | | | | | |
| 14 | Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır. | | | | | |
| 15 | Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır. | | | | | |



| SORU NO | SORULAR | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 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 kayıncı davranışlarda bulunurlar. | | | | | |
| 23 | Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır. | | | | | |
| 24 | Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur. | | | | | |
| 25 | Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır. | | | | | |
| 26 | Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir. | | | | | |
| 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. | | | | | |



| SORU NO | SORULAR | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|---|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 32 | Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir. | | | | | |
| 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 mesafelere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar. | | | | | |
| 38 | Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır. | | | | | |

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM...



**EK-2 İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNDE BULUNAN LİSE
DÜZEYİNDEKİ DEVLET OKULLARI LİSTESİ**

1. Büyükçekmece Anadolu Lisesi
2. Büyükçekmece Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
3. Büyükçekmece Recep Güngör Anadolu Lisesi
4. Çakmaklı Cumhuriyet Anadolu Lisesi
5. Doç. Dr. Burhan Bahriyeli Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
6. Kumburgaz Mehmet Erçağ Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
7. Kumburgaz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
8. Şehit Batuhan Ergin Anadolu Lisesi
9. Münevver Kemal Özver Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Büyükçekmece Atatürk Anadolu Lisesi
11. Tepekent Borsa İstanbul Anadolu Lisesi
12. Büyükçekmece Özel Eğitim Meslek Lisesi
13. Ruhi Sarıalp Spor Lisesi
14. Emlak Konut Mimar Sinan Anadolu Lisesi
15. Rosvita - Timur İmrağ Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
16. Ayşe Erkan Anadolu Kız İmam Hatip Lisesi
17. Büyükçekmece Hüseyin Erkan Anadolu İmam Hatip Lisesi
18. Şehit Kemal Ekşi Anadolu İmam Hatip Lisesi
19. Şehit Münir Alkan Fen Lisesi
20. Büyükçekmece Hayriye Duruk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
21. Büyükçekmece Celaliye Mübeccel Hayrettin Gazioğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
22. Şehit Şirin Diril Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
23. Sudi Özkan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Gizem ERSOY

Fen Bilimleri Öğretmeni

İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi