

## İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN “CAM TAVAN”A İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ

Münevver ÇETİN\*  
Elif ATAN\*\*

### ÖZET

İlköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetiminde yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesi amacı ile yapılan bu araştırma, ilköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan”a ilişkin görüşlerine bağlı olarak yürütülmüştür. Veriler, araştırmaya katılan 120 kadın okul yöneticisinden anket yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde bağımsız gruplar t-testi, Kruskal- Wallis ve Mann- Whitney U analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin «Cam Tavan»a ilişkin algıları fark testlerinin bulgularına göre; alt boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği; aritmetik ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerde “Cam Tavan” algısının kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz olarak etkileyecek düzeyde düşük olduğu bulunmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Kadın, okul yöneticisi, cam tavan

## PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL WOMEN MANAGERS TOWARD GLASS CEILING

### SUMMARY

This research is conducted to define the women school managers' perceptions toward glass ceiling and the rise of position of the women managers in primary schools. And this research is held out according to the perceptions of women school managers in glass ceiling. Data have been taken from 120 women school managers who have attended to the research via survey. In analysis of data, such techniques as Independent Samples t- test, Kruskal Wallis and Mann- Whitney U are used. In the end of this research, in the ground levels of the tests to glass ceiling are very high between women managers whose are working in primary schools. Arithmetic averages of the results are showing us that perceptions of women managers toward glass ceiling are very low. This is possibly a reason that affects the career expectations of women managers negatively.

**Key words:** Women, women manager, glass ceiling

---

\* Prof. Dr., M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı mctin@marmara.edu.tr

\*\* EYD Bilim Uzmanı, Özel Üsküdar Doğa Koleji elif\_atan2016@hotmail.com

Yönetimde kadınlara ilişkin konular 1970’li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve yapılan ilk çalışmalarda “Kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır. Çünkü bu dönemde iş yaşamı ve sosyal yaşam birbirine karışmamış, erkekler yönetici; kadınlar sekreter, büro elemanı vb. olmuşlardır. 1970’li yılların ikinci yarısı ve sonraları arasında, “Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?” sorusu araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar, kadın ve erkeklerin yönetsel pozisyonlarda farklı tutum ve davranışlara sahip olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. 1980’den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise “ Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar? ” sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı çoğaltabilmek için neler yapılması gerektiği tartışılmıştır (Bayrak, Yücel, 2000, s. 126- 127).

Gerçekten de, geçtiğimiz 20. yüzyılda is hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve is hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıktıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002, s. 13). Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir. Ancak gerek işgücünün demografik yapısındaki ve niteliğindeki değişimler ve gerekse toplumun ekonomik, teknolojik ve yasal oluşumlarındaki gelişmeler, yönetimin tutumlarında da geçmişe nazaran birtakım değişimler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda son yıllarda yönetim pozisyonlarında daha çok kadın bulundurma çabası, gecikmiş bir oluşumla hız kazanmıştır (Aytaç, 1997, s. 222).

Dolayısıyla kadının çalışma yaşamında benimsenmesinin ötesinde, yönetsel pozisyonlara yerleşmeye başlaması basta toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi gelişmelerin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir (Akoğlan, 1997, s. 10).

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrelerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse is yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir (Akoğlan, 1997, s. 10).

Her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle işyerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir (Wirth, 2004, s. 13).

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında, kadınların birtakım engeller nedeniyle cesaretleri kırılrsa da, her geçen gün örgütün orta

ve üst kademelerinde biraz daha ilerledikleri görülmektedir. Fakat aynı olumlu düşüncüyü eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür (Çelikten, 2004, s. 92).

Dünyanın hemen tüm bölgelerinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluştuğu halde bu katılımın daha üst eğitim düzeylerine doğru azaldığı gözlemlenmektedir. Kadın unsurunun Türk Eğitim Sistemi içindeki yerini araştıran Gerni (Gerni 2001, s. 41), lisansüstü düzeydeki çalışmada gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ve ilköğretim okullarından liselere doğru gidildikçe sistem içindeki kadın yöneticilerin oranının düştüğünü saptamıştır. Tan'ın (1996, s. 33- 42) saptamasına göre ise Türkiye'de öğretmenlik, kadınlar için en eski meslek geleneğine sahip alanlardan biri ve ilk kamusal meslek niteliğinde olmasına karşın eğitim yöneticiliği kadınların azınlık statüsünde olduğu meslek algılarının başında gelmektedir. İşte, kadınlar için konulmuş görünmez engeller "Cam Tavan" olarak adlandırılmaktadır.

Cam tavan 1970' li yıllarda ABD' de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2004, s. 1).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan, 2004).

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına «Cam Tavan» ya da «Cam Tavan Sendromu» adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Şiyve, 2004). Ancak cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Erkeklerin de tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavan ile açıklanabilmektedir. Yine de kadınların iş yaşamında yaşadıkları engeller daha büyük boyutlarda olduğundan bu araştırmada kadınlara yönelik cam tavan konusu ele alınmıştır.

"İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının ne düzeyde olduğu" araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "Cam Tavan"a ve Cam Tavan'ın alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin tespit edilmesidir.

## YÖNTEM

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak, genel tarama modeli kullanılmıştır. "Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir" (Karasar, 2007).

## Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2010- 2011 eğitim – öğretim yılı içerisinde faaliyetini sürdürmekte olan İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, random yöntemi ile belirlenen 60 okuldaki 120 kadın yönetici oluşturmaktadır. Örneklemin 36'sı 21- 30 yaş, 42'si 31- 40 yaş, 28'i 41- 50 yaş, 14'ü de 51 ve üzeri yaş aralığındadır. 51 ve üzeri yaş aralığındaki kadın yönetici sayısı en az iken, 31- 40 yaş aralığındaki kadın yönetici sayısı en fazladır. 75'i evli iken, 45'i bekarıdır. Evli kadın yönetici sayısı, bekar kadın yönetici sayısından fazladır. Örneklemin 10'u ön lisans mezunu, 88'i lisans mezunu, 22'si de yüksek lisans mezunudur. Ön lisans mezunu kadın yönetici sayısı en az iken, lisans mezunu kadın yönetici sayısı en fazladır. 27'si müdür, 38'i müdür yardımcısı, 55'i de zümre başkanıdır. Kadın müdür sayısı en az iken, kadın zümre başkanı sayısı en fazladır. 30'u 1- 5 yıl, 23'ü 6- 10 yıl, 25'i 11- 15 yıl, 13'ü 16- 20 yıl, 29'u da 21 ve üstü yıl mesleki deneyime sahiptir. 16- 20 yıl mesleki deneyime sahip kadın yönetici sayısı en az iken, 1-5 yıl mesleki deneyime sahip kadın yönetici sayısı en fazladır.

## Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verilerin toplanması amacı ile, yargısal ölçmelerden yararlanılmış ve Likert tipi ölçme aracı tercih edilmiştir. Karaca (2007)'nin “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı tezinde geliştirdiği ve kullandığı veri toplama aracı kullanılmıştır.

Anket formu ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuç bağlamında, anketin kabul edilebilir oranın üzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür (Karaca, 2007).

38 ifadeden oluşan algı anketi, teori kısmına paralel bir şekilde yedi alt boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında faktör analizi yapılmamış olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. Söz konusu yedi alt boyut:

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınların çalışırken çalışan kadın, eş ve anne rolünü üstlenmesi ve bu üçlü rolün çerçevesinde yoğun bir yaşam temposunu sürdürmesidir (KSSGM, 2000).

## Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki insan topluluğunu ifade ederken, araştırmada erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın çalışanların kendilerine yer edinmelerinin zorluğundan bahsedilmektedir. Örgüt politikası ise; örgüt yönetiminin kadın ve erkek çalışanlara yönelik belirlemiş olduğu uygulamalar ve bakış açılarıdır. Bu araştırmada örgüt sisteminin kadın ve erkek çalışanlara karşı eşit olmayan bir yönetim

anlayışının benimsenmesi durumunda kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile karşı karşıya gelmesi durumu dile getirilmektedir.

**İnformal İletişim Ağları (Networklar):** Şebekeleşme (networking); bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için kurulan özel bağlantılar anlamına gelmektedir (Sitterly and Duck, aktaran Karaca, 2007 ). Örgütlerde kurulan şebekeler (iletişim ağları) sayesinde insanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin baş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadırlar (Palmer ve Hyman, 1993).

**Mentorluk:** Mentor; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (teacher), avukat(advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan “akıllı ve güvenilir öğretmen veya klavuz”dur. Mentorluk ise, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Ceylan, 2004).

**Mesleki Ayrım:** Meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayrımında, bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmektedir. Bu ayrışma aynı iş yerinde bile görülmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında ise erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayrım ise aynı iş yerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayrım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemelemleri sonucunu doğurmaktadır (KSSGM, 2000). Yatay mesleki ayrımında; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik v.b. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Eyuboğlu, 1999).

**Stereotipler:** Kalıp düşünce ya da stereotip, sosyal bilimlerde, “bir toplumsal gruba ilişkin inançlar; insanları birtakım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlar; çevreyi anlama sürecinde karar vermeyi kolaylaştırma işlevine sahip, merkezi, kemikleşmiş, şematik, büyük ölçüde yanlış bilişsel formlar” olarak tarif edilmektedir (Hortaçsu, 1998).

Veriler, 2011 yılında yöntem kısmında belirtilen örneklemeden elde edilmiştir. Araştırma yapılırken, veri toplama aracı dağıtılmış, yönerge okunmuş ve ardından araştırmaya katılan kadın yöneticilerce anket soruları cevaplandırılmıştır.

## Verilerin Çözümlemesi

Toplanan veriler, SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Ölçekte yer alan maddelere yönelik frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Kadın yöneticilerin toplam algı puanlarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan(statü) ve mesleki deneyim değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t-testi (Independent Samples t-test), Kruskal- Wallis ve Mann- Whitney U analiz teknikleri kullanılmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde, kadın okul yöneticilerinin Cam Tavan'ın alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

<i>Faktör Adı</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>X<sub>ort</sub></i>	<i>Sh<sub>X</sub></i>	<i>SS</i>
Çoklu Rol Üstlenme	120	0,80	4,00	2,82	0,69	0,06
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	120	1,00	4,00	2,82	0,62	0,06
Örgüt Kültürü ve Politikaları	120	0,00	3,50	2,17	0,67	0,06
İnformel İletişim Ağları	120	0,00	4,00	2,13	0,70	0,06
Mentorlük	120	0,00	3,50	1,74	0,80	0,07
Mesleki Ayırım	120	0,83	4,00	2,10	0,58	0,05
Stereotipler	120	1,00	4,00	2,90	0,79	0,07
<b>Toplam Puan</b>	120	1,41	3,51	2,38	0,41	0,04

Kadın yöneticilerin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algıları alt boyutlara göre değişiklik göstermektedir (Tablo 1). Kadın yöneticilerin mentorlük alt boyutundaki algıları en düşük seviyede; stereotipler alt boyutunda ise en yüksek seviyede tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan”a ilişkin algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis –h testi sonuçları**

Faktör	Yaş	N	X <sub>sıra</sub>	x <sup>2</sup>	Sd	p
Çoklu Rol Üstlenme	21-30 yaş	36	61,22	6,070	3	0,108
	31-40 yaş	42	56,96			
	41-50 yaş	28	54,71			
	51 ve üzeri yaş	14	80,82			
	Toplam	120				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	21-30 yaş	36	66,19	2,793	3	0,425
	31-40 yaş	42	55,45			
	41-50 yaş	28	57,02			
	51 ve üzeri yaş	14	67,96			
	Toplam	120				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	21-30 yaş	36	60,94	4,579	3	0,205
	31-40 yaş	42	67,61			
	41-50 yaş	28	49,50			
	51 ve üzeri yaş	14	60,04			
	Toplam	120				
İnformal İletişim Ağları	21-30 yaş	36	63,74	1,330	3	0,722
	31-40 yaş	42	56,52			
	41-50 yaş	28	59,34			
	51 ve üzeri yaş	14	66,43			
	Toplam	120				
Mentörlük	21-30 yaş	36	68,74	3,809	3	0,283
	31-40 yaş	42	60,20			
	41-50 yaş	28	54,59			
	51 ve üzeri yaş	14	52,04			
	Toplam	120				
Mesleki Ayrım	21-30 yaş	36	61,99	11,239	3	0,011
	31-40 yaş	42	59,86			
	41-50 yaş	28	47,27			
	51 ve üzeri yaş	14	85,07			
	Toplam	120				
Stereotipler	21-30 yaş	36	64,22	2,512	3	0,473
	31-40 yaş	42	57,70			
	41-50 yaş	28	55,00			
	51 ve üzeri yaş	14	70,32			
	Toplam	120				

»Cam Tavan«a ilişkin algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis –h testi sonucunda, Mesleki Ayrım alt boyutunda  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2). Bu farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu test etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U analizi sonucunda, 21-30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında  $p < 0,05$  düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine ( $U = 152,500$ ,  $Z = -2,161$ ,  $p = 0,031$ ), 31-40 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında  $p < 0,05$  düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine ( $U = 162,000$ ,  $Z = -2,512$ ,  $p = 0,012$ ), 41-50 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında  $p < 0,01$  düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $U = 83,500$ ,  $Z = -3,019$ ,  $p = 0,003$ ). Bu durum, 51 ve üstü yaş grubundaki kadın yöneticilerin “cam tavan” adı verilen kariyer engellerine ilişkin algılarının, diğer yaş grubundaki kadın yöneticilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. 51 ve üzeri yaş grubundaki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile daha çok karşı karşıya kaldığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. Kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan”a ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Bağımsız Gruplar t testi sonuçları**

Faktör	Medeni Durum	İstatistik				Levene's testi		t-testi		
		N	$X_{ort}$	SS	$sh_x$	F	p	t	sd	p
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	75	2,73	0,73	0,08	2,521	0,115	-1,735	118	0,085
	Bekar	45	2,96	0,61	0,09					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evli	75	2,79	0,61	0,07	0,366	0,547	-0,675	118	0,501
	Bekar	45	2,87	0,65	0,10					
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	75	2,16	0,69	0,08	0,053	0,819	-0,246	118	0,806
	Bekar	45	2,19	0,64	0,10					
İnformal İletişim Ağları	Evli	75	2,09	0,69	0,08	0,106	0,745	-0,836	118	0,405
	Bekar	45	2,20	0,73	0,11					
Mentörlük	Evli	75	1,65	0,80	0,09	0,071	0,791	-1,608	118	0,111
	Bekar	45	1,89	0,80	0,12					
Mesleki Ayrım	Evli	75	2,04	0,62	0,07	2,206	0,140	-1,451	118	0,149
	Bekar	45	2,20	0,50	0,07					
Stereotipler	Evli	75	2,74	0,81	0,09	1,350	0,248	-2,848	118	0,005
	Bekar	45	3,16	0,69	0,10					

»Cam Tavan«a ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda cam tavanın sadece stereotipler alt boyutunda bekar yöneticilerin lehine  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Diğer alt boyutlarda medeni durum anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır (Tablo 3). Yani, bekar yöneticilerin evli yöneticilere kıyasla daha fazla kariyer engeli ile karşılaştığı söylenebilir.

**Tablo 4. Kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan”a ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis –h testi sonuçlar**

<b>Faktör</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>X<sub>sıra</sub></b>	<b>x<sup>2</sup></b>	<b>Sd</b>	<b>p</b>
Çoklu Rol Üstlenme	Önlisans	10	77,55	2,735	2	0,255
	Lisans	88	58,47			
	Yüksek Lisans	22	60,86			
	Toplam	120				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Önlisans	10	64,00	9,097	2	0,011
	Lisans	88	55,23			
	Yüksek Lisans	22	80,00			
	Toplam	120				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Önlisans	10	67,75	7,069	2	0,029
	Lisans	88	55,59			
	Yüksek Lisans	22	76,84			
	Toplam	120				
İnformal İletişim Ağları	Önlisans	10	74,85	9,130	2	0,010
	Lisans	88	54,79			
	Yüksek Lisans	22	76,82			
	Toplam	120				
Mentorlük	Önlisans	10	55,70	4,227	2	0,121
	Lisans	88	57,68			
	Yüksek Lisans	22	73,95			
	Toplam	120				
Mesleki Ayrım	Önlisans	10	88,40	12,211	2	0,002
	Lisans	88	54,23			
	Yüksek Lisans	22	72,89			
	Toplam	120				
Stereotipler	Önlisans	10	60,10	2,567	2	0,277
	Lisans	88	57,89			
	Yüksek Lisans	22	71,14			
	Toplam	120				

”Cam Tavan”a ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis –h testi sonucunda, Cam Tavanın, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt boyutunda  $p<0,05$  düzeyinde, Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunda  $p<0,05$  düzeyinde, İnformal İletişim Ağları alt boyutunda  $p<0,05$  düzeyinde ve Mesleki Ayrım alt boyutunda  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir(Tablo 4). Bu farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Mann Whitney U analizi yapılmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıdadır.

**Tablo 5. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuna ilişkin Mann Whitney U test sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}_{sıra}$	ST	U	Z	p
Ön lisans	10	55,85	558,50	376,500	-0,748	0,455
Lisans	88	48,78	4.292,50			
Toplam	98					
Ön lisans	10	13,65	136,50	81,500	-1,163	0,245
Yüksek Lisans	22	17,80	391,50			
Toplam	32					
Lisans	88	50,95	4.483,50	567,500	-3,004	0,003
Yüksek Lisans	22	73,70	1.621,50			
Toplam	110					

Kadınların kişisel tercih algıları alt boyutuna ilişkin farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında yüksek lisans mezunları lehine  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $U = 567,500$ ,  $Z = -3,004$ ,  $p = 0,003$ ). Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 5). Yani, “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin, ‘Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

**Tablo 6. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuna ilişkin Mann Whitney U test sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}_{sıra}$	ST	U	Z	p
Önlisans	10	58,55	585,50	349,500	-1,064	0,287
Lisans	88	48,47	4.265,50			
Toplam	98					
Önlisans	10	14,70	147,00	92,000	-0,734	0,463
Yüksek Lisans	22	17,32	381,00			
Toplam	32					
Lisans	88	51,62	4.542,50	626,500	-2,557	0,011
Yüksek Lisans	22	71,02	1.562,50			
Toplam	110					

Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuna ilişkin farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda lisans ile yüksek lisans mezunları arasında, yüksek lisans mezunları lehine  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $U = 626,500$ ,  $Z = -2,557$ ,  $p = 0,011$ ). Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 6). Yani, “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin ‘Örgüt Kültürü ve Politikaları’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

**Tablo 7. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın informal iletişim ağları alt boyutuna ilişkin Mann Whitney U test sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}_{sıra}$	ST	U	Z	p
Ön lisans	10	64,30	643,00	292,000	-1,763	0,078
Lisans	88	47,82	4.208,00			
Toplam	98					
Ön lisans	10	16,05	160,50	105,500	-0,186	0,853
Yüksek Lisans	22	16,70	367,50			
Toplam	32					
Lisans	88	51,47	4.529,50	613,500	-2,680	0,007
Yüksek Lisans	22	71,61	1.575,50			
Toplam	110					

İnformal iletişim ağları alt boyutuna ilişkin farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda lisans ve yüksek lisans mezunları arasında, yüksek lisans mezunları lehine  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $U = 613,500$ ,  $Z = -2,680$ ,  $p = 0,007$ ). Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 7). Buna göre; “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin ‘İnformal İletişim Ağları’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

**Tablo 8. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın mesleki ayırım alt boyutuna ilişkin Mann Whitney U test sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}_{sıra}$	ST	U	Z	p
Önlisans	10	74,95	749,50	185,500	-3,002	0,003
Lisans	88	46,61	4.101,50			
Toplam	98					
Önlisans	10	18,95	189,50	85,500	-1,004	0,316
Yüksek Lisans	22	15,39	338,50			
Toplam	32					
Lisans	88	52,13	4.587,00	671,000	-2,233	0,026
Yüksek Lisans	22	69,00	1.518,00			
Toplam	110					

Mesleki ayırım alt boyutuna ilişkin ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda ön lisans ile lisans mezunları arasında  $p < 0,01$  düzeyinde ön lisans mezunları lehine, lisans ile yüksek lisans mezunları arasında yüksek lisans mezunları lehine  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ön lisans ile yüksek lisans arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 8). Yani, “Ön lisans ve yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin, ‘Mesleki Ayırım’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

## TARTIŞMA

İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan” a ve alt boyutlarına ilişkin algılarını tespit etmek amacı ile yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

Kadın yöneticilerin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algıları, mentörlük alt boyutunda en düşük seviyede iken, stereotipler alt boyutunda oldukça yüksektir.

Yaş değişkeni, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını sadece Mesleki Ayırım alt boyutunda etkileyen bir değişkendir. Bu farklılık kadın yöneticiler 51 yaşın üzerine çıkınca ortaya çıkmaktadır. Karaca (2007)’nin bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada ise; “Cam Tavan” algısının 31- 40 yaşları arasında yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu duruma göre; eğitim sektöründe 51 ve üzeri yaş grubunda ortaya çıkan “Cam Tavan” algısı, bankacılık sektöründe 31- 40 yaş grubunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre; “Eğitim sektörü, cam tavan algısını bankacılık sektörüne göre daha geç yaşlarda ortaya çıkaran bir sektördür.” denilebilir.

Kadın yöneticilerin medeni durumu, cam tavanın sadece stereotipler alt boyutunu etkileyen bir değişkendir. Bu farklılık bekârların lehine ortaya çıkmaktadır. Karaca (2007)’nin araştırmasında ise; medeni durum değişkeni, kadın yöneticilerin cam tavan algısında bir farklılık yaratmamaktadır.

Eğitim düzeyi, kadın yöneticilerin «Cam Tavan» a ilişkin algılarını, ‘Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım’ alt boyutlarını etkileyen bir değişkendir, denilebilir. Bu farklılık lisans ile yüksek lisans arasında yüksek lisans mezunları lehine ortaya çıkmaktadır. Buna göre; “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin ‘Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım’ alt boyutlarını algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir. Karaca (2007)’nin araştırmasında ise; eğitim durumu bağımsız değişkeni, yöneticilerin cam tavan algısında farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

Statü değişkeninin, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki deneyim değişkeninin, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karaca (2007)’nin araştırmasında da “Mesleki deneyim değişkeni, yöneticilerin cam tavan algısını etkileyen bir değişken değildir.” sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan” a ilişkin algıları fark testlerinin bulgularına göre, alt boyutlarda görüldüğü gibi, anlamlı farklılık gösterdiği; aritmetik ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerde “Cam Tavan” algısının kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz olarak etkileyecek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Bu durumun kadın yöneticilerin kariyer yapmaları önünde bir engel teşkil etmesi olası görülmektedir. Ayrıca bu durum, kadın yöneticilerin yönetimde erkekler karşısında dezavantajlı duruma düşmelerine neden olabilir. Bu tutumun devam etmesi durumunda yönetim alanında kadın yöneticilerin sahayı erkek yöneticilere bırakması, yönetimde erkek egemenliğini içselleştirmeleri sonucunu doğurabilir.

Sonuçlara bağlı olarak sunulabilecek öneriler;

Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, stereotipler alt boyutlarındaki cam tavana ilişkin algılarının yüksek olmasından dolayı bu etkiyi ortadan kaldıracak veya en aza indirecek yapısal ve sosyal düzenlemeler yapılabilir.

“Eğitim Durumu” değişkeninin farklılık oluşturan bir değişken olarak ortaya çıkmasına bakıldığında, bu değişkenin etkisi ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Kadın yöneticilere “mentorlük” konusunda eğitim verilebilir.

Kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarının yükselmesi için, sosyal ve idari tedbirler alınıp; kadın yöneticilerin kariyer yapmalarını teşvik etmek amacıyla pozitif ayırıcılık yapılabilir.

“Cam Tavan”ın stereotipler alt boyutuna ilişkin algı düzeyinde, medeni durum değişkeninin alt boyutuna ilişkin nedeni ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

“51 ve üzeri yaş grubu değişkeninin cam tavan algı düzeyinin yüksek olması”, ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Kadın yöneticiler, kendilerinden daha az mesleki deneyime sahip ve yöneticilik alanında çalışmaya hevesli olan meslektaşlarını bilgi ve deneyim yönünden yetiştirebilir.

Kadın yöneticilerin “Cam Tavan”a ilişkin algı düzeylerini ortaya koymak amacı ile daha geniş örneklem grubunu kapsayan bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Akoğlan, M.(1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Yayın No: 994, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aycan, Z. (2004). *Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluşuyor?*. [www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809](http://www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809) adresinden 16. 09. 2009 tarihinde erişilmiştir.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). “*Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?*”. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir.
- Ceylan, C. (2004). *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 1.*
- Çelikten, M. (2004). *Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği*. E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı : 17. s. 91- 118.
- Eyübođlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Deđerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Milli Produktivite Yayınları.
- Gerni. M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar arası Süreçler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KSSGM. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar; Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları*. Ankara: Genel Müdürlük Yayınları.
- Palmer, M. ve Beverly, H. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul:Rota Yayınları.
- Şiyve, O. Ç. (2004). “*Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan*” Tügiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan. [www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html) adresinden 06.09.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Tan, M. (1996). “Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık”. *TODAİE Dergisi, Cilt 29, Sayı 4*, s. 33-42.
- Wirth, L. (2004). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.