

Ali AKSU*

Fatma ÇEK**

Bahar ŞENOL***

Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri

The Views Of Primary School Principals About Glass
Ceiling Which Is An Obstacle For Women To Be
Administrators And Strategies To Cope With Glass Ceiling

Özet

Bu çalışmanın amacı İlköğretim Okulu Müdürlerinin, kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın evrenini İzmir İli Buca İlçesindeki ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür oluşturmaktadır. Araştırmanın denekleri amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada 10 ilköğretim okulu müdürüyle ortalama birer buçuk saatlik görüşmelerden toplam 15 saatlik görüşme yapılmıştır. Görüşmede veriler, araştırmacılar tarafından not alınarak elde edilmiştir. Araştırma verileri içerik analiziyle değerlendirilmiş ve boyutlar bu bağlamda oluşturulmuştur. Kadınların cam tavanı aşma stratejileri yüksek performans gösterme, eğitim durumları, danışmanlardan ve sosyal ilişkilerden yararlanmadır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Kadın Müdürlerin Engelleri

JEL Kodları: M12-I24

Bu çalışma, 16-17 Nisan 2011 tarihleri arasında Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği tarafından düzenlenen " 6.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi" nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Giriş

Özellikle Fransız İhtilali sonrası Avrupa'da ve peşinden tüm dünyada özgürlük, eşitlik gibi kavramlar daha yaygın şekilde dile getirilmeye başlamıştır. Günümüzde ise bu

* Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi İZMİR-TÜRKİYE Tel: +90 232 420 48 82 e-posta adresi : ali.aksu@deu.edu.tr

** Milli Eğitim Bakanlığı, Ali Kuşçu İlköğretim Okulu İZMİR-TÜRKİYE Tel: +90 506 687 18 38 e-posta adresi: fatmacek_ okuloncesi@hotmail.com

*** Milli Eğitim Bakanlığı, İsmail Şekip Uyal OrtaOkulu İZMİR-TÜRKİYE Tel: +90 505 532 99 86 e-posta adresi: baarsenol@hotmail.com

kavramlar birçok ülkede yaşam biçimi olarak yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Kimi ülkeler bu konuda çitayı yükseltirken, birçok ülke demokrasi sorunlarıyla birlikte bu konularda yeterli olamamanın sıkıntısını yaşamaktadır. Günümüzde rahatsızlık duyulan konulardan biri de kadınların iş yaşamında erkeklerle eşit koşullarda çalışmaları ve mesleki yükselmeleriyle ilgilidir.

Son yirmi yıl içinde iş dünyasında kadınların ağırlığı giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların sayısının istenilen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri de son yıllarda araştırmalara sıkça konu olan "cam tavan" adı verilen engellerdir (Mizrahi, 2010: 150). Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk kez, Wall Street'de Hymowitz ve Schellhardt'ın 1986 yılındaki röportajında yer almıştır (Jackson, 2001: 30). Cam tavan; kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engellerdir. Bu kavram, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen bariyerleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Aytaç vd, 2002: 27). Maume'ye göre ulaşmak istedikleri işi görmelerine rağmen bunu ayrımcılık nedeniyle elde edemeyen azınlık ya da küçük grupların başarısızlığı meslekte ilerlemeye set çeken cam tavan olarak düşünülebilir (Mathur-Helm, 2006: 311). Uzun'a göre cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve yüksek mevkilere gelmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan olgusu sadece tıp çevrelerinde değil, işletme yönetimi, hukuk ve diş hekimliği gibi geleneksel erkek mesleklerinde de görülmektedir (Zhuge et.al., 2011: 637). Kooskora ve Bekker'e göre Cam tavan kadınların üst yönetim kademelerinde yer almalarını önleyen görünmeyen engeller olarak tanımlanabilir (Sezen, 2008: 22). Oakley'e göre cam tavana sebep olan bariyerleri tanımlarken 3 kategoriye ileri sürmüştür: (1) işe alım, işte tutma ve terfi gibi iş uygulamaları (2) istenen liderlik stili ve stereotipler gibi davranışsal ve kültürel sebepler; ve (3) feminist teoride bahsedilen kökleşmiş yapısal ve kültürel açıklamalar (Weyer, 2007:483). Cotter ve diğerlerine göre benzer özelliklere sahip kadınlar kariyer ilerlemelerinde bariyerlerle karşılaştıklarında yükselmekten vazgeçerler (Mathur-Helm, 2006:312). Temelde kadınların mesleklerinde ilerlemesini engelleyen 5 ana faktör bulunmaktadır: 1. Stereotipler ve algılar 2.Mentorlük ve iletişim ağı oluşturma 3. Ayrımcılık 4. Ailesel sorunlar 5. Başka birinin işinde çalışma (Cai and Kleiner, 1999: 53-54).

Ayrıca, kadınların ilerlemelerinde "Kraliçe Arı Sendromu"nun önemli bir etken olduğu da belirtilmiştir (Zel, 2002: 43).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2010-2011 yılında yayınlanan "Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Rapor"una göre, raporun uygulandığı 139 ülke arasında Türkiye cinsiyet eşitsizliği açısından 126'ıncı sırada, Kadınların ekonomik yaşama katılımı açısından 131'inci sırada, Eğitim yaşamına katılma açısından 109'uncu sırada, politik yaşama katılma açısından ise 99'uncu sırada yer almaktadır. Bu bulgulara da dayalı olarak Türkiye'deki kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılmalarında çeşitli engellerin bulunduğu gözlenmektedir (Klaus, 2010: 331).

Türkiye'de cam tavanla ilgili yapılan çalışmalara çoğunlukla işletme alanında rastlanmıştır. Eğitim bilimleri alanında ise kadınlara yönelik yapılan benzer çalışmalar bulunmakla birlikte, cam tavan konusunun çok fazla ele alınmadığı saptanmıştır. Hâlbuki

Kamu hizmetlerinde eğitim ve sağlık kadının en çok istihdam edildiği alanlardır. Kadınların geleneksel rollerinin bir uzantısı olarak görülen bu alanlarda, toplumsal şartlanmanın da etkisiyle çok sayıda kadın çalışmaktadır (Eğitim Sen, 2005: 65). Buna karşın Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın müdürlerinin sayısının erkek müdürlerin sayısına oranla düşük olduğu aşikârdır. Bu sebeple yönetici basamağındaki kadınların sayıca azlığının nedenleri ve kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan araştırmacılar tarafından merak konusu olmuştur.

Araştırmacılar, kadınların mesleklerinde ilerlemelerini engelleyen çeşitli faktörler üzerinde durmaktadırlar.

Kadınların yönetici olmalarının önündeki kariyer engelleri:

1. Toplumsal Önyargılar
2. Aile İçi Sorumluluklar
3. Örgüt Kültürü
4. Fırsat Eşitliğinin Olmayışı
5. Algı
6. Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler)
7. Cinsiyet Ayrımcılığı (Sezen, 2008: 31).

Cam tavanı ortaya çıkaran unsurlar:

1. Erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları
2. Cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar
3. İş ve yaşam dengesi mücadelesi
4. Örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe
5. Rol model ve mentor eksikliği
6. Kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı
7. Astarların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları (Akdöl, 2009: 55).

Kadınların meslek hayatlarında karşılaştığı sorunlar ve engeller:

1. Cinsiyet Klişeleri ve Önyargılar
2. Cam Tavan
3. Kadınlara Yakıştırılan Meslekler
4. Kadınların Eğitimi (Çilsal, 2008: 29-41).

Kadın kariyer gelişiminin önündeki engeller:

1. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller
2. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller

3. Kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller (Şimşek, 2010: 42).

Kadının yükselmesi önündeki engeller:

1. Cam tavan
2. Diğer yükselme engelleri
 - Kadının toplumsal rolü gereği annelik ve eşlik çerçevesinde belirlenen statüsünü korumak adına, kendisine nice mücadeleden sonra verilen doğum izni vb. haklar
 - Kadınların erken emekli olabilmeleri
 - Kadın çalışanların eğitim durumu (Şahin, 2002: 52-54).

Kadınların örgüt içerisinde üst kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavanı aşmada farklı stratejiler bulunmaktadır. Kadınların bu stratejileri kullanmaları kariyerlerinde ilerlemelerinde etkili olduğu birçok çalışmada saptanmıştır.

Cam tavanı aşmak için stratejiler:

1. Kadınların cam tavanı aşmak için kullandıkları bireysel stratejiler
 - Mesleki eğitim edinme ve geliştirme programlarına katılma
 - Beklenenden yüksek performans gösterme
 - Erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirme
 - Geliştirici iş deneyimleri edinme ve dikkat çekici görevler alma
 - Etkili bir mentordan yardım alma
 - Kişisel yaşamdan feragat etme
2. Cam tavanı aşmada kullanılacak kurumsal stratejiler
 - Erkek egemen örgüt kültürünü değiştirmek
 - Aile dostu işyeri ve esneklik
 - Pozitif ayrımcılık (Akdöl, 2009: 72- 84).

Cam tavanı kırmaya yönelik kariyer stratejileri:

1. Yüksek performans gösterme stratejisi
2. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi
3. Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi
4. Mentordan yardım alma stratejisi
5. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi (Sezen, 2008: 31).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler:

1. Cinsiyet-rol basmakalıp yargıları
 - Biyolojik cinsiyet ve liderlik davranışına etkisi

- Sosyolojik cinsiyet ve liderlik davranışına etkisi
 - Geleneksel cinsiyet teorisi
2. Psikolojik etki
3. Örgüt yapısı
- Algı
 - Cam tavan
 - Tutumlar
 - Ayrımcılık
 - Örgütün çalışan yapısı
4. Çoklu rol üstlenme (Durmuş, 2001: 66-84).

Önyargıları ortadan kaldırmak için yapılması gerekenler:

1. Önyargının kökenini anlamak
2. Önyargının dışı vuruluşunun ya da belirtilerinin farkında olmak
3. Örgütün bütün kademelerinde kararlı davranmak, göz yummak
4. Grup normlarını değiştirmek
5. Diğersinin bakış açısından bakmak (empati)
6. Ortak hedefe yönlendirmek (Şimşek, 2010:71).

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı İlköğretim Okulu Müdürlerinin, kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara yanıt aranmıştır:

Kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine göre, kadınların yönetim kademesinde ilerlemelerinde:

- 1) Toplumsal ön yargılar,
- 2) Aile içi sorumluluklar,
- 3) Örgütsel kültür,
- 4) Cinsiyet ayrımcılığı,
- 5) Fırsat eşitliğinin olup olması
- 6) Üst yönetimin tutumu engel oluşturmakta mıdır?

Kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine göre, kadınlar yönetici olmalarının önündeki engelleri aşmak için:

- 1) Yüksek performans,
- 2) Eğitim düzeyleri,
- 3) Danışmanları,
- 4) Sosyal ilişkilerini kullanmakta mıdırlar?

Türkiye’de cam tavanla ilgili yapılan çalışmalara çoğunlukla işletme alanında rastlanmıştır. Eğitim bilimleri alanında ise kadınlara yönelik yapılan benzer çalışmalar bulunmakla birlikte, cam tavan konusunun çok fazla ele alınmadığı belirlenmiştir. Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın müdürlerin sayısının erkek müdürlerin sayısına oranla düşük olduğu bilinen bir durumdur. Bu sebeple yönetici basamağındaki kadınların sayıca azlığının nedenleri ve kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanla ilgili bir araştırma yapılması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Elde edilecek bulgular konu ile ilgilenen araştırmacıları yeni çalışmalar yapmaya motive edebilir, yapılabilecek çalışmalara veri sağlayabilir.

2.Yöntem

2.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma İlköğretim Okulu Müdürlerinin, kadınların müdür olmaları önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurları ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla 2010-2011 eğitim-öğretim yılında yapılmış tarama modelinde bir çalışmadır. Bu çalışmada ilgili literatür taranmış “Eğitim Örgütlerinde Çalışan Kadın Müdürlerin Karşılaştıkları Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri” adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Glaser ‘ e göre nitel araştırma gözlem, görüşme, doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konulan bir araştırmadır(Yıldırım ve Şimsek, 2006: 39).

Araştırma tarama modeli temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1994:77). Araştırmanın verileri nitel bir araştırma yöntemi olan görüşme yöntemi ile edilmiştir.

2.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir İli Buca İlçesindeki ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür oluşturmaktadır. Nitel araştırma yöntemiyle yapılan bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürleri amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

2.3.Verİ Toplama Aracı

Öncelikli ilgili literatür taranmıştır. Özellikle “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma.”, “Okul Yöneticiliği Davranışlarında Cinsiyet Açısından Farklılıklar ve Benzerlikler.”, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği.” ve “Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi.” adlı tezlerden faydalanılmıştır. Bunların sonucunda “Eğitim Örgütlerinde Kadın Müdürlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri” adlı ölçme aracı geliştirilmiştir. Araştırmanın I.Bölümünde Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır. II.Bölümde “Eğitim Örgütlerinde Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki

Cam Tavan Engelleri"ne ilişkin 6 soru yer almaktadır. III. Bölümde ise "Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavanı Aşma Stratejileri" ne ilişkin 4 soru bulunmaktadır.

2.3.1. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirliliği

İç geçerlik konusunda araştırmacıdan gerek veri toplama sürecinde, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:258). Araştırma boyunca yapılan her şeyin araştırmacılar tarafından tutarlı olmasına dikkat edilmiş, her aşamada yapılanlar eleştirilmiş, titiz değerlendirmelerden sonra araştırma rapor haline getirilmiştir.

Dış geçerlilik konusunda araştırmacının alabileceği en önemli şey gerek araştırmanın temel aşamaları, gerek araştırma sürecinde ki konumu ve yaklaşımıyla ilgili açık ve ayrıntılı bilgi vermektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 262). Araştırma süreciyle ilgili her şey açık olarak anlatılmaya çalışılmış, veriler olduğu gibi ortaya konulmuş, bu biçimde veri toplama aracının dış geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır.

2.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırmada 10 ilköğretim okulu müdürüyle ortalama birer buçuk saatlik görüşmelerden toplam 15 saatlik görüşme yapılmıştır. Görüşmede veriler, araştırmacılar tarafından not alınarak elde edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler süreç konusunda eğitimli iki araştırmacı tarafından içerik analizi yoluyla çözümlenmiş ve değerlendirilmiştir. İçerik çözümlemesi yapılırken verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre yeniden düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları takip edilmiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 228).

Kodlama: Bu aşamada okul müdürleri tarafında sorulara verilen yanıtlar araştırmacılar tarafından ayrı ayrı okunarak ağırlıklı konular belirlenmiştir. Çözümlemeyle elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara aktarılmıştır. Temalar ilk aşamada geçici tema isimleriyle kodlanmış, katılımcı sayıları ve ifade sıklığı özenle işaretlenmiştir.

Temaların Bulunması: Kodlanan ifadeler anlamsal benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmıştır. Görüşme formundaki sorular da göz önünde bulundurulmuş, kodlanan ifadeler, anlamına uygun olarak kavramsallaştırılmıştır. Daha sonra elde edilen veriler temalara göre üst başlık altında alt tema olarak gruplandırılmıştır. Veriler tema olarak gruplandırılırken, temaya uygunluğuna ve temayı açıklayıcı özellikte olmasına dikkat edilmiştir.

Temaları Netleştirme: Araştırmacıların ayrı ayrı oluşturdukları temalar yeniden incelenmiş ve karşılaştırılması yapılmış, ardından da temalara son hali verilmiştir. Bu aşamanın sonunda ifadeler netleştirilmiş ve her temaya uygun olan son isim verilmiştir.

Bulguların Yorumlanması: Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bilgiler araştırmacılar tarafından yorumlanmış ve bazı sonuçlar çıkarılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik aşamasına kadar çalışma iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Geçerlilik ve güvenilirlik aşamasında ise üçüncü araştırmacı da çalışmaya katılmıştır.

3.Bulgular ve Yorumlar

Bulgular, eğitim örgütlerinde kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan engellerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri ile kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan engellerini aşma stratejilerine ilişkin okul müdürlerin görüşleri olmak üzere aşağıda iki başlık olarak verilmektedir.

3.1.Eğitim Örgütlerinde Kadınların Müdür Olmaları Önündeki Cam Tavan Engelleri

Eğitim örgütlerinde kadınların yönetim kademesinde ilerlemesine engel olan toplumsal önyargılara yönelik kadın ve erkek müdürlerin görüşleri tablo 1’de birlikte verilmektedir.

Tablo 1. Kadınların Yönetim Kademesinde İlerlemesine Engel Olan Toplumsal Önyargılara İlişkin Kadın ve Erkek Müdürlerin Görüşleri

	Bahsedilen Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
Kadın Müdürlerin Görüşleri	f	f
Kadın müdürlere karşı toplumsal olumsuz önyargılar var.	4	4
Kadınların, erkeklerden daha çelimsiz ve güçsüz olduğu görüşünün olması.	3	3
Başlı başına “Kadın Olmak”.	2	3
Kadın müdürlere bile “Müdür Bey” denmesi.	2	2
Kadın müdürlerin görüşmelerde çok fazla dış mekânı tercih edememeleri.	2	2
Kadın müdürlerin yaşının küçük olması.	1	1
Müdürlerin kel, göbekli ve iri yarı olması beklentisi.	1	1
Velilerin kadın müdürlerle iletişim kurmak istememesi.	1	1

Bayan müdürlere karşı saygısız davranılması.	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Kadın müdürlere karşı toplumsal olumsuz önyargılar var.	3	3
Ataerkil bir toplumsal yapımızın olması.	3	4
Kadının çalışma hayatında olmasının istenmemesi.	2	2
Erkek müdürlere yönelik pozitif ayrımcılığın olması.	1	2
Müdürlerin erkek olma beklentisi.	1	1
Kadınların dış mekânlarda çok bulunamaması.	1	1
Öğretmenliğin müdürlüğe göre daha güvenilir olduğu görüşünün olması.	1	1
Kadın müdürlere karşı toplumsal olumlu önyargılar var.	3	3
Kadın müdürlerin lehine pozitif ayrımcılığın olması.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm kadın müdürlerin, toplumsal önyargıların kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde bir engel oluşturduğunu düşündükleri görülmektedir. Kadın müdürlerin 3'ü tarafından toplumda kadınların, erkeklerden daha çelimsiz ve güçsüz olduğu görüşünün olması, kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde engel oluşturan toplumsal önyargılar arasında en fazla dile getirilmiştir.

Yine Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan erkek müdürlerin 3'ü kadınların müdür olmalarının önünde olumsuz toplumsal önyargıların olduğunu düşünürken, diğer 3'ü ise olumlu toplumsal önyargıların olduğu görüşündedir. Erkek müdürlerden 3'ü tarafından ataerkil bir toplumsal yapımızın olmasını olumsuz toplumsal önyargılar içinde

en fazla dile getirirken, 1'i tarafından aksine toplumda kadınlara karşı pozitif ayrımcılığın olduğu görüşü dile getirilmiştir.

Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların tamamını oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetimde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır (Çelikten, 2004: 96).

Bales ve Parsons'a göre Kadınlar erkek egemen toplum ideolojisi önyargılarının, geleneklerinin ve kültürel değerlerin baskısı yüzünden toplumsal işbölümünde daha sınırlı ekonomik olanaklar ve daha az prestijli sosyal imkân sağlayan mesleklere yönlendirilmektedirler. Kız ve erkek çocukların farklı sosyalleşme sürecine tutulmaları toplumlarda rollerine uygun mesleklerde çalışma beklentileri oluşturmaktadır (Çilsal, 2008: 1).

Bireyler küçük yaşlardan itibaren toplumdaki işbölümü rollerini öğrenip bazı mesleklere özellikle yönlendirildikleri zaman üst yönetimlere yükselme aşamasında bu durumun toplumsal bir ön yargı oluşmasına neden olduğu söylenebilir.

Tablo 2'de kadın müdürlerin aile içinde üstlendikleri sorumluluklarının yönetim kademelerinde ilerlemeleri üzerindeki etkilere ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Kadın Müdürlerin Sahip Oldukları Aile İçi Sorumluluklarının Yönetim Kademesinde İlerlemeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kadın ve Erkek Müdürlerin Görüşleri

	Bahsedilen Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Aile içi sorumluluklar engel oluşturmaktadır.	3	3
"Annelik" rolünün sorumluluklarının olması.	3	3
Eşin, kadına müdür olmasında destek olmaması.	3	3
Eşi desteklemediği için kadınların şehir dışındaki toplantılara katılamaması.	2	2
Kadınların evde "ev hanımlığı" rollerin olması.	1	2
Eşin kadından sorumluluklarını yerine	1	1

getirmesini istemesi.		
Son sözü erkeğin söylemesi.	1	1
Erkeklerin, eşlerinin kendilerinden daha üst bir pozisyonda çalışmalarını istememesi	1	1
Aile içi sorumluluklar engel olmamaktadır.	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Aile içi sorumluluklar engel oluşturmaktadır.	5	5
“Annelik” rolünün verdiği sorumlukların olması.	3	3
Kadınların evde “ev hanımlığı” rollerin olması.	2	2
Eşi desteklemediği için kadınların şehir dışındaki toplantılara katılamaması.	2	2
Eşin, kadından sorumluluklarını yerine getirmesini istemesi.	2	2
İş yükünden dolayı evli bayanların öğretmenliği tercih etmesi.	1	1
Aile içi sorumluluklar engel oluşturmamaktadır.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır

Araştırmaya katılan kadın müdürlerden 3'ü aile içi sorumluluklarının kadınların yönetici olmalarının önünde engel oluşturduğunu düşünürken, 1'i her hangi bir engel oluşturmadığını görüşündedir. Kadın müdürlerin 3'ü tarafından, anneliğin verdiği sorumluluklar ve eşin kadına yönetici olması için destek olmaması, kadınların müdür olmalarının önündeki aile içi sorumlulukların oluşturduğu engellemeler içinde en fazla dile getirilmiştir.

Araştırmaya katılan erkek müdürlerden 5'i aile içi sorumlulukların kadınların yönetici olmalarının önünde engel yarattığını düşünürken, 1'i engel yaratmadığı görüşündedir. Aile içi sorumlulukların yarattığı engellemeler içinde, kadına annelik rolünün verdiği sorumluluklar erkek müdürlerin 3'ü tarafından dile getirilmiştir.

Usluer'e göre "kadın öğretmenler de, toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerden daha öncelikli görmekte, yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha fazla yakıştırmaktadırlar." Bütün bunlar, işverenlerin nasıl olsa günün birinde işini terk edecek endişesiyle çalışma hayatında kadını tercih etmemelerine neden olmuştur (Çelikten, 2004: 96-97).

Çağımızın başlıca özelliğini bilim adamları, "hızlı değişim ve gelişim" diye niteliyor. Bu nitelermeyi geçerli sayarsak, "kadın olmak" , bu gelişimi en uzaktan ve en yavaş izlemekle eş anlamlı kılınmıştır; kadın bu gelişimde en geri planda bırakılmıştır. Çünkü kadının "annelik rolü", "aile rolü" (yani, "yuvayı dişi kuş yapar") ve "toplumsal rolü" (yarı kutsal, anamız, bacımız, "iyi kadın" olma zorunluluğu) kadının değişmesini, bu gelişime ayak uydurmasını engeller. Böylelikle kadına bir rol daha yüklenir: "Gelenekleri, töreleri sürdürme rolü" (Oral, 1996: 12).

Müdürlerin zamanlarını büyük ölçüde ev dışında geçirdiğini, geçirmesi gerektiğini bilen erkeğin çeşitli nedenlerle eşine yöneticilik izni vermediği düşünülebilir.

Tablo 3'te kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde örgüt kültürünün etkilerine ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3. Örgüt Kültürünün Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kadın ve Erkek Müdürlerin Görüşleri

	Bahseden Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Örgüt kültürü kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engellemektedir.	2	2
Örgüt içinde siyasi etkilerin mevcut olması.	2	3
Örgütün erkek müdürlerden yana olması.	2	2
Örgütün kadın müdürlerin sayısının fazla olmasından rahatsız olması.	1	2
Örgüt kültürü kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engellememektedir.	2	2
Örgüt tarafından kadın müdürlere karşı destek ve pozitif ayrımcılığın olması.	1	1

Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Örgüt kültürü kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engellemektedir.	3	3
Engellemenin informal düzeyde olması.	3	3
Örgütün erkek müdürlerden yana olması	2	3
Örgütün kadın müdürlerin sayısının fazla olmasından rahatsız olması.	1	2
Kadınların şube müdürlüğüne geçişte engellemelerin artması	1	2
Örgüt kültürü kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engellememektedir.	3	3
Kadın müdürlere karşı destek ve pozitif ayrımcılığın olması	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 3'e göre kadın müdürlerin 2'si kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde örgüt kültürünün engellemeler oluşturduğunu düşünürken, diğer 2'si aksi yönde görüş bildirmiştir. Örgüt kültürünün oluşturduğu engellemeler arasında örgüt içinde siyasi etkilerin olması ve örgütün erkek müdürlerden yana olması kadın müdürlerin 2'si tarafından ifade edilmiştir. Bunun yanında kadın müdürlerden 1'i ise örgüt içinde kadın müdürlere karşı aksine pozitif ayrımcılığın ve desteğin olduğu görüşündedir.

Erkek müdürlerin 3'ü örgüt kültürünün kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde engellemeler oluşturduğunu düşünürken, diğer 3'ü aksi yönde görüş bildirmiştir. Erkek müdürlerin 3'ü örgüt içinde olan engellemelerin informal düzeyde olduğu görüşünü ortaya koyarken 1'i ise örgüt içinde aksine kadın yöneticilere pozitif ayrımcılığın ve desteğin olduğu görüşündedir.

Tepe yönetiminde erkeklerin yoğun olarak görülmesi erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayabilir. Erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşması kadın çalışanlar için tepe yönetimine ulaşmakta engel teşkil edebilir (Sezen, 2008: 11).

Ayrıca kadın müdürlerin çok az olması nedeniyle erkek egemen örgüt kültüründe dahi rahatsızlık olduğu, kadın müdürlere yönelik pozitif ayırım çalışmaları yapıldığı düşünülebilir.

Tablo 4’te kadının cinsiyetine yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığın kadınların yönetim kademelerinde yükselmeleri üzerindeki etkilerine ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4. Kadının Cinsiyetine Yönelik Kalıplaşmış Yargıların ve Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığının Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kadın ve Erkek Müdürlerin Görüşleri

	Bahsedilen Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı engel oluşturmaktadır.	3	3
Kadın müdürlere bile “Müdür Bey” denmesi.	1	1
Müdürlüğün erkek işi sayılması.	1	1
Erkek müdürlerin kadın müdürlere bakışının küçümseyici olması	1	1
Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı engel oluşturmamaktadır.	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı engel oluşturmaktadır.	4	4
Cinsiyet ayrımcılığını kadınların kendi aralarında yapması.	2	2
Erkeklerin kadın müdürlerden emir almak istememesi	1	1
Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı engel oluşturmamaktadır.	2	2
Kadının cinsiyetine karşı pozitif ayrımcılığın olması	1	1
Erkekler kadınlara göre albenilerini daha fazla kullanmaktadır.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan kadın müdürlerin üçü, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engel teşkil ettiğini düşünürken, müdürlerden biri her hangi bir engelleme ile karşılaşmadığı görüşündedir. Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığının yarattığı engellemelerden biri, yöneticiliğin erkek işi sayılması olarak ifade edilmiştir.

Erkek müdürlerin dördü cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde engel teşkil ettiğini düşünürken, erkek müdürlerin ikisi her hangi bir engelleme ile karşılaşmadığı görüşündedir. Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademesinde yükselmesinde oluşturduğu engellerden, erkeklerin kadın müdürlerden emir almak istememesi, erkek müdürlerin ikisi tarafından dile getirilmiştir. Erkek müdürlerden biri tarafından ise kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde kadının cinsiyetine karşı pozitif ayrımcılığın olduğunu dile getirmiştir.

Ertürk'e (1996) göre Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın, erkek grupları arasındaki farkı ortaya koymanın ötesinde, cinsiyet ilişkilerinin evrensel özelliği olan eşitsiz yapılanmaya da dikkat çekmektedir. Cinsiyet kavramı doğal ve değişmez olanı ifade ederken, toplumsal cinsiyet kavramı tarihsel, toplumsal süreç içinde oluşan dinamik ve değişebilir ilişki örüntülerini içerir. Marshall'a göre Toplumsal cinsiyet, kadınlar ile erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal düzlemde kurulmuş yönlerine dikkat çekmektedir. Terimin kapsamı yalnızca bireysel kimliği ve kişiliği değil, ayrıca sembolik düzeyde erklığın ve kadınlığın kültürel idealleri ile stereotiplerini, yapısal düzeyde ise kurumlar ve örgütlerdeki cinsel iş bölümü ele alacak kadar genişlemiştir (Şahin, 2002: 11).

Ülkemizde yönetim kadrolarının genellikle erkekler tarafından kullanılıyor olması sonucunda örgüt çalışanlarında bu kadroların erkeklere ait olduğu algısının oluştuğu düşünülebilir.

Eğitim örgütlerinde kadın ve erkeklerin müdür olmalarında fırsat eşitliğinin olup olmadığına ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Eğitim Örgütlerinde Kadın ve Erkeklerin Müdür Olmalarında Fırsat Eşitliğinin Olup Olmadığına İlişkin Kadın ve Erkek Müdürlerin Görüşleri

	Bahseden Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Fırsat Eşitliği bulunmaktadır.	2	2
Okul Müdürlüğü Sınavı boyutunda fırsat eşitliğinin olması	2	2
Bayanlara yönelik pozitif ayrımcılığın olması	1	1
Fırsat eşitliği bulunmamaktadır.	2	2
Görevlendirmelerde erkeklerin kadınlara göre tercih edilmesi.	2	2
Siyasi ayrımın söz konusu olması	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Fırsat eşitliği bulunmaktadır.	4	4
Okul müdürlüğü sınavı boyutunda fırsat eşitliğinin olması	4	4
Bayanlara yönelik pozitif ayrımcılığın olması	1	1
Fırsat eşitliği bulunmamaktadır.	2	2
Görevlendirmelerde erkeklerin kadınlara göre tercih edilmesi.	1	1
Erkeklerin bayanların bir adım geriden gelmesini istemesi.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 5 incelendiğinde, kadın müdürlerin ikisi kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde fırsat eşitliği olduğu düşünürken, diğer iki kadın müdür fırsat eşitliğinin bulunmadığı görüşündedir. Kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde fırsat eşitliğinin bulunduğunu destekleyen görüşler arasında okul müdürlüğüne geçişin sınav ile

olması görüşü kadın müdürlerin ikisi tarafından en fazla dile getirilmiştir. Kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde fırsat eşitliğinin bulunmadığını destekleyen görüşler arasında yönetici görevlendirmelerinde erkeklerin kadınlara göre tercih edilmesi kadın müdürlerin ikisi tarafından en fazla dile getirilmiştir.

Tablo 5'e göre erkek müdürlerin dördü kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde fırsat eşitliği olduğu düşünürken, diğer iki erkek müdür fırsat eşitliğinin bulunmadığı görüşündedir. Kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde fırsat eşitliğinin bulunduğunu destekleyen görüşler arasında, okul müdürlüğüne geçişin sınav ile olması görüşü erkek müdürlerin ikisi tarafından en fazla dile getirilmiştir. Kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde fırsat eşitliğinin bulunmadığını destekleyen görüşler arasında, müdür görevlendirmelerinde erkeklerin kadınlara göre tercih edilmesi erkek müdürlerin biri tarafından dile getirilmiştir.

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda eğitimde fırsat eşitliği açıkça ortaya konulmaktadır. Yine Kadın Erkek Fırsat Eşitliğiyle ilgili bir kanun bulunmaktadır. Bu kanunun amacı, kadın haklarının korunması ve geliştirilmesi, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik olarak ülkemizde ve uluslararası alandaki gelişmeleri izlemek, bu gelişmeler konusunda Türkiye Büyük Millet Meclisini bilgilendirmek, kendisine esas veya tali olarak havale edilen işleri görüşmek, istenildiğinde Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulan kanun tasarı ve teklifleriyle kanun hükmünde kararname hakkında ihtisas komisyonlarına görüş sunmak üzere Türkiye Büyük Millet Meclisinde Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonunun kuruluş, görev, yetki, çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Kanunu, 5840).

Fırsat eşitliği yasalarla sağlanmaya çalışılsa da okul müdürlüğü dışındaki statüler için genellikle sınav açılmaması, atamaların siyasi tercihler doğrultusunda olduğu tartışmalarını beraberinde getirmektedir. Bu durumun ise sadece kadınları değil tüm yönetici adaylarını etkilediği söylenebilir.

Tablo 6'da kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde üst yönetimce bir engelleme olup olmadığına ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Kadınların Yönetim Kademelerinde Yükselmelerinde Üst Yönetimce Bir Engelleme Olup Olmadığına İlişkin Kadın ve Erkek Müdürlerin Görüşleri

	Bahsedilen Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Üst yönetimce engelleme yapılmaktadır.	2	2
İl Milli Eğitiminde değil, ilçede milli eğitim Müdürlüğünde	1	1

engellenen olmasının.		
Görevlendirmelerde siyasi tercihlerin etkili olması.	1	1
Üst yönetimce engelleme yapılmamaktadır	2	2
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Üst yönetimce engelleme yapılmaktadır.	2	2
Engellenen in formal olması.	1	1
Kadınların da erkeklerin de engellenmesi.	1	1
Görevlendirmelerde engellenen olmasının.	1	1
Üst yönetimce engelleme yapılmamaktadır	4	4

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 6'ya göre kadın müdürlerin ikisi, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde üst yönetimce engellenen yapıldığını düşünürken, diğer iki kadın müdür üst yönetimce her hangi bir engellenen yapılmadığını düşünmektedir. Kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerine ilişkin engellemeler arasında, görevlendirmelerde siyasi bağlantıların güçlü olduğu kadın müdürlerin biri tarafından dile getirilmiştir.

Erkek müdürlerin ikisi, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde üst yönetimce engellenen yapıldığını düşünürken, erkek müdürlerin dördü üst yönetimce her hangi bir engellenen yapılmadığını düşünmektedir. Kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde üst yönetimce yapılan engellemelerin informal düzeyde olduğu görüşü erkek müdürlerin biri tarafından dile getirilmiştir.

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:

Cam tavan literatüründe en çok erkekler tarafından konan engeller bahsedilmektedir.

a. Tarafsızlık İlkesi: Cinsiyetler arasındaki fark kabul edilirken bir üstünlüğün olmadığı kabul edilmesi durumu.

b. Cinsiyet körlüğü: Kadın-erkek farkı yok; insan görüşü hâkim.

c. Koruma, kollama içgüdü (iyi niyetli ayrımcılık): Kadın birtakım mazeretlerle (Ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim gibi) kollanır.

d. Kadınlara yönelik önyargılar: Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler (Şimşek, 2010: 42).

Türk Milli Eğitim Sistemi'nde atama ve yükseltmelerin esasları bulunmaktadır. Üst yönetim bazı engeller koymak istese de zaman zaman hukuki zorluk yaşayabilmektedir. Ayrıca son yıllarda Avrupa Birliği'ne üye olabilmek için ulaşılmaya çalışılan hedefler üst yönetimlerce politika değişikliğinin nedeni olabilir.

3.2.Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavanı Aşma Stratejileri

Tablo 7'de kadın müdürlerin, yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için yüksek performans gösterme durumlarına ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 7. Kadın Müdürlerin Cam Tavanı Aşmak İçin Yüksek Performans Gösterme Durumları

	Bahsedilen Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Yüksek performans göstermeye gerek vardır.	3	3
Kadınların kendini kanıtlama ihtiyacının olması	2	2
Mesleğin ilk yıllarında yüksek performans gösterme gerekliliği.	1	1
Kadına karşı saçı uzun aklı kısa yaklaşımının olması.	1	1
Yüksek performans göstermeye gerek yoktur.	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Yüksek performans göstermeye gerek vardır.	2	2
Kadınların erkeklerden önde olmaya ihtiyacının olması.	2	2
Kadınların erkeklerden daha çok bilme ve okuma gerekliliği.	2	2
Yüksek performans göstermeye gerek yoktur.	4	4
Kadınların performansının zaten erkeklerden daha yüksek olması.	4	4

Performansın kişilikle alakalı bir durum olması.	1	1
Yükselmelerde siyasi performansın daha önemli olması.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 7 incelendiğinde, kadın müdürlerin üçü, kadınların cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünürken, kadın müdürlerin biri yüksek performans göstermeye gerek olmadığı görüşündedir. Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı aşmaları için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünen kadın müdürlerden ikisi, kadınların kendilerini kanıtlamaya ihtiyacı olduğunu düşünmektedir.

Erkek müdürlerin ikisi kadınların cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünürken, erkek müdürlerin dördü kadınların yüksek performans göstermesine gerek olmadığı görüşündedir. Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı aşmaları için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünen erkek müdürlerden ikisi, kadınların erkeklerden önde olmaya ihtiyacının olduğunu ifade etmiştir. Erkek müdürlerden dördü, kadınların performansının zaten erkeklerden daha yüksek olduğunu düşündükleri için kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı aşmaları için yüksek performans göstermelerin gerekmediğini düşünmektedirler.

Crocker, McGraw ve Powell'a göre Kadınların çalıştıkları ortamda azınlıkta kalmalarının da getirdiği özel bir takım sorunlar vardır. Başlıca sorun, kadının göze çarpması, dikkat çekmesidir. Bu durum, kadının üzerinde performans baskısı oluşturabilmektedir. Özellikle erkek egemen bir iş alanında bunun temel nedeni, kadından vasatın altında bir performans göstermesi beklentisidir. Kadınların bu baskıya temelde iki aşarı tepki verdikleri görülmüştür. Bir tepki, gerektiğinden çok çaba göstererek üstün performans göstermek; bir diğer tepki ise beklentileri kabullenip işten atılmayı gerektirmeyecek düzeyde düşük bir performans sergilemektir (Şimşek, 2010: 38-39).

Kadınların bazen herkesten çok çalışarak iş yerlerinde çok önemli konuma geldikleri, bazen bu durumları nedeniyle tepe yönetimler tarafından vazgeçilemez oldukları, işlerin aksayacağı kaygısıyla erkeklere tercih edildikleri söylenebilir.

Tablo 8'de kadın müdürlerin, yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için eğitim durumlarına ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 8. Kadın Müdürlerin Cam Tavanı Aşmada Eğitim Durumlarının Etkisi

	Bahseden Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Eğitim durumu cam tavanı aşmada etkilidir.	3	3
Alınan eğitimin mesleki gelişime katkı sağlaması.	2	2
Alınan eğitimler ile sorunların daha kolay çözülmesi.	1	1
Bayan müdürlerin, erkek müdürlere göre daha çok eğitim almak istemesi.	1	1
Yüksek-lisans ve doktoranın terfilerde etkili olması.	1	1
Lisans eğitimi yeterlidir.	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Eğitim durumu cam tavanı aşmada etkilidir.	5	5
Alınan eğitimin mesleki gelişime katkı sağlaması.	1	1
Yüksek-lisans ve doktoranın terfilerde etkili olması.	1	1
Eğitim almak için kadınların çaba göstermemesi.	1	1
Kadınların aynı düzeyde eğitim görmüş erkeklerden daha avantajlı olmaları.	1	1
Eğitim durumu cam tavanı aşmada etkili değildir.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 8 incelendiğinde, kadın müdürlerin üçünün, kadın müdürlerin cam tavanı aşmada eğitim durumlarının etkili olduğunu düşünürken, kadın müdürlerin birinin, sadece lisans eğitiminin yeterli olduğu görüşünde olduğu görülmektedir. Cam tavanı aşmada eğitim durumunun etkili olduğunu düşünen kadın müdürlerden ikisi her alınan eğitimin mesleki gelişime katkı sağladığını düşünmektedir.

Erkek müdürlerden beşi, kadınların yöneticilerin cam tavanı aşmada eğitim durumlarının etkili olduğunu düşünürken, erkek müdürlerden biri, eğitim durumunun etkili olmadığı görüşündedir. Cam tavanı aşmada eğitim durumunun etkili olduğunu düşünen erkek müdürlerden biri her alınan eğitimin mesleki gelişime katkı sağladığını düşünmektedir.

Erçen'e göre Daha yüksek eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Üst düzey yönetim kademeleri için önemli bir gerekliliktir ve kadın yönetici adayının öncelikle iyi bir eğitim alması gerekebilmektedir denilebilir (Sezen, 2008: 33).

Kadınlar toplumun geleneksel yapısından kaynaklanan sorunların yanı sıra, bunun sonucu olarak gerek genel eğitim ve gerekse mesleki eğitim açısından erkeklerden oldukça geri düzeydedir. Yine bağımsızlık, inisiyatif kullanma, yeni fikirleri ve becerileri benimseme, ev dışında çalışma konularındaki yetenek ve becerileri hala kültür ve gelenekler dolayısıyla sınırlıdır. İşgücüne katılmaları yönünden kadınlar bugün de çoğunlukla vasıfsız ya da yarı vasıflı kaynak durumundadırlar (Arat, 1993: 210-211).

Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe diğerlerinin gözünde toplumsal statünün ve saygınlığın da arttığı ileri sürülebilir.

Tablo 9'da kadın müdürlerin, yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için danışmanlardan yararlanma durumlarına ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 9. Kadın Müdürlerin Cam Tavanı Aşmada Danışmanlardan Yararlanma Durumu

	Bahsedilen Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
	f	f
Kadın Müdürlerin Görüşleri		
Kadınlar danışmanlardan yardım alırlar.	3	3
Avukatlardan ya da daha üst yönetimden yardım alınması.	1	1
Tecrübeli okul müdürlerinden ve müfettişlerden yardım alınması.	1	1
Milli eğitim hiyerarşisi iyi bilen birinin danışmanlardan yardım almaya ihtiyacının olmaması.	1	1

Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Kadınlar danışmanlardan yardım alırlar.	5	5
Kadınların da erkekler kadar yardım alması.	2	2
Tecrübeli okul müdürlerinden alınması.	1	1
Üniversitedeki hocalardan yardım alınması.	1	1
Güvenilir kişilerden yardım alınması.	1	1
Kadınlar danışmanlardan yardım almazlar.	1	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 9 incelendiğinde, kadın müdürlerin üçünün, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için danışmanlardan yardım almaları gerektiğini düşünürken, kadın müdürlerin biri, danışman yardımının cam tavanı aşmada etkili olmadığını düşündüğü görülmektedir. Kadın müdürlerin biri, yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için kadınların avukatlardan ya da üst üst yönetimden yardım aldıklarını dile getirmiştir. Kadın müdürlerden biri ise milli eğitim hiyerarşisini iyi bilen birinin danışmanlardan yardım almaya ihtiyacının olmayacağını ifade etmiştir.

Erkek müdürlerden beşi, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için danışmanlardan yardım almaları gerektiğini düşünürken, erkek müdürlerden biri, danışman yardımının cam tavanı aşmada etkili olmadığını düşünmektedir. Danışman yardımının cam tavanı aşmada etkili olduğunu düşünen erkek müdürlerden ikisi, kadınların da erkeklerin de yardım aldığını ifade etmişlerdir.

Lewis ve Fagenson' a göre üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma stratejisi çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltma konusunda da yararları bulunmaktadır (Sezen, 2008: 36).

Kadınların danışmanlık yardımı almaları ve bunu gelenek haline getirmelerinin, daha sonraki işlerini de kolaylaştıracağı, daha etkili çalışma yapma olasılıklarını artıracığı düşünülebilir.

Tablo 10'da kadın müdürlerin, yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için danışmanlardan yararlanma durumlarına ilişkin kadın ve erkek müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 10. Kadın Müdürlerin Cam Tavanı Aşmada Sosyal İlişkilerinden Yararlanma Durumları

	Bahseden Müdür Sayısı	Dile Getirilme Sıklığı
Kadın Müdürlerin Görüşleri	f	f
Sosyal ilişkiler cam tavanı aşmada etkilidir.	3	3
Okulla ilgili işlerde tanışıklığın önemli olması.	3	3
Kadınların erkeklere göre sosyal ilişkilerini daha çok kullanması.	2	2
Kadınlar sosyal ilişkiler açısından erkeklerden geri durumda olması.	1	1
Sosyal ilişkiler cam tavanı aşmada etkili değildir.	1	1
Erkek Müdürlerin Görüşleri		
Sosyal ilişkiler cam tavanı aşmada etkilidir.	3	3
Erkeklerin kadınlardan daha çok kullanması	2	2
Kadınlar sosyal ilişkilere tenezzül etmemesi.	1	1
Kadınlar daha rahat iletişim kurması.	2	2
Kadınlar işlerini halletmek için "albenilerini" kullanması.	1	1
Kadınların siyasi ilişkilerini daha fazla kullanması.	1	1
Kadınların yükselmek için suyu baştan tutması.	1	1
Sosyal ilişkiler cam tavanı aşmada etkili değildir.	3	1

Not: Bir müdür birden fazla öneri sunabildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müdürlerin sayısından fazladır.

Tablo 10 incelendiğinde, kadın müdürlerin üçü, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için sosyal ilişkilerin etkili olduğunu düşünürken, kadın müdürlerin biri, aksi yönde görüş bildirdiği görülmektedir. Sosyal

ilişkilerin cam tavanı aşmada etkili olduğunu düşünen kadın müdürlerden üçü, okulla ilgili işlerde tanışıklığın önemli olduğu görüşünü dile getirmişlerdir.

Erkek müdürlerin yarısı kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için sosyal ilişkilerin etkili olduğunu düşünürken, diğer yarısı aksi yönde görüş bildirdiği görüşmektedir. Bunun yanında sosyal ilişkilerin cam tavanı aşmada etkili olduğunu düşünen erkek müdürlerin üçü, erkeklerin işlerini halletmede sosyal ilişkilerini kadınlardan daha çok kullandıklarını dile getirmişlerdir.

Sezen'e göre İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasına kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmakta ve farkındalıkları kadınların kariyer ilerletmelerinde önemli bir yere sahiptir. Erçen'e göre Ragins ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları çalışma, kariyer ilerletmede meslektaşlarla sosyal bağlar kurmanın önemli bir etken olduğunu ortaya konmuştur. Kadınların yoğun olarak kullandığı bir diğer strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Aslında kadın yönetici adaylarının kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı olmaktadır. Kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının yalnız doğrudan değil dolaylı faydaları söz konusudur (Sezen, 2008: 37).

Bunların yanı sıra sosyal ilişkilerde kadına daha nezaketle yaklaşılması gerektiği kuralının da kadınların sosyal ilişki kurma başarısını artırdığı ileri sürülebilir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde;

- 1- Araştırmaya katılan okul müdürleri, genel anlamda toplumsal önyargıların kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde engel oluşturduğunu düşünmektedirler.
- 2- Okul müdürleri aile içi sorumluluklarının kadınların yönetici olmalarının önünde engel oluşturduğunu düşünmektedirler.
- 3- Okul müdürlerinin yarısı yönetim kademelerinde yükselmelerinde örgüt kültürünün engellemeler oluşturduğunu algılamaktadır.
- 4- Okul müdürleri, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.
- 5- Kadın okul müdürlerinin yarısı yönetim kademelerinde ilerlemelerinde fırsat eşitliği olduğu görüşünde olmalarına rağmen, erkek müdürlerin çoğu fırsat eşitliğinin olduğunu düşünmektedirler.
- 6- Kadın müdürlerin yarısı kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde üst yönetimce engellemelerin yapıldığını düşünürken, erkek müdürlerin çoğu bu görüşe katılmamaktadır.

- 7- Kadın müdürlerin çoğu kadınların cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünürken, erkek müdürlerin çoğu yüksek performansa gerek olmadığı görüşündedirler.
- 8- Müdürlerin çoğu, kadınların yöneticilerin cam tavanı aşmada eğitim durumlarının etkili olduğunu düşünmektedirler.
- 9- Müdürlerin çoğu, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için danışmanlardan yardım almaları gerektiğini düşünmektedirler.
- 10- Kadın müdürlerin çoğu, erkek müdürlerin ise yarısı yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için sosyal ilişkilerin etkili olduğunu düşünmektedirler.

Bu çalışmanın bulgularından hareketle şu önerilerde bulunulabilir:

1-Kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerindeki önemli sorunlar toplumsal önyargılar ve cinsiyet ayrımcılığı olarak düşünülmektedir. Toplumsal önyargıların olumlu hale getirilebilmesi ve cinsiyet ayrımının engellenmesi ise aile eğitimi, okul öncesi eğitim ve ilköğretim çağında etkili olabilecektir. Bu nedenlerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı'nun özellikle bu okullardaki programlarını düzenlemesi programların etkililiği için yoğun çaba harcanması ve değerlendirme yapması gerekmektedir.

2-Ülkemizde geleneksel aile yapısı egemen olup, bunun sonucu olarak genellikle erkekler eşlerinin dışarıda vakit geçirmelerinden ziyade evlerinde kalıp daha çok kendilerine ve çocuklarına hizmet beklemektedirler. Yine kadının istediğinde yüксеlebilmesi için aile içi engellerin aşılması ise aile ve ilköğretim eğitimi programlarının düzenlenmesi ve yürürlüğe girmesiyle mümkün olabilecektir.

3-Kültürel değişim, cinsiyet ayrımı ve ailede demokrasi konularında yetişkinler için eğitim yapılmalı, sosyal yapı değişikliği için ekonomik önlemler alınmalıdır.

4-Bireylerin bazı problemlerini çözebilmeleri için danışmanlara gereksinimleri bulunmaktadır. Türkiye'de profesyonel danışmanlıkların yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Kaynakça

- Arat, Necla (1993). Türkiye'de Kadın Girişimcilik. Ankara:TES-AR Yayınları.
- Akdöl, Buket (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, Serpil, Mustafa Sevüktekin, vd (2002). Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği. Ankara: Yorum Yayınları.
- Cai, Yuan and Brian H. Kleiner (1999). "Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling". Equal Opportunities International, Vol:18, (2/3/4): 51-55.
- Çelikten, Mustafa (2004). "Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği". Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2): 91-118.

- Çılsal, Zehra (2008). Okul Yöneticiliği Davranışlarında Cinsiyet Açısından Farklılıklar ve Benzerlikler. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Durmuş, Eren A. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eğitim Sen 1. Kadın Kurultayı (2005). Sorgulamak ve Değiştirmek için. Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Jackson, Janet C. (2001). "Women Middle Managers' Perception of The Glass Ceiling". *Women in Management Review*, 16(1): 30-41.
- Karasar, Niyazi (1994). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Mathur-Helm, Babita (2006). "Women and The Glass Ceiling in South Africa Banks: an Illusion or Reality?". *Women In Management Review*, 21(4): 311-326.
- Mizrahi, Rozi ve Hakan Aracı (2010). "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 149-156.
- Oral, Zeynep (1996). Kadın Olmak. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Resmi Gazete (25.02.2009), Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Kanunu,5840.
- Schwab, Klaus (2010). The Global Competitiveness Report 2010-2011. Switzerland: World Economic Forum. 331.
- Sezen, Bayram (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şahin, Nagehan (2002). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, Nurbetül (2010). Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Weyer, Birgit (2007). "Twenty Years Later: Explaining the Persistence of The Glass Ceiling for Women Leaders". *Women In Management Review*, 22(6):482-496.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş. Ankara
- Zel, Uğur (2002). "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu". *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35(2): 39-48.
- Zhuge, Ying and Joyce Kaufman, Diane M. Simeone et. al. (2011). "Is There Still a Glass Ceiling for Women in Academic Surgery?". *Annals of Surgery*, 253 (4):637-642.

**THE VIEWS OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS ABOUT GLASS CEILING WHICH
IS AN OBSTACLE FOR WOMEN TO BE ADMINISTRATORS AND STRATEGIES TO
COPE WITH GLASS CEILING**

Ali AKSU*

Fatma ÇEK**

Bahar ŞENOL***

Abstract

This research is conducted to determine the views of Primary School Principals about the reasons of the glass ceiling which hinders women to be administrators and the strategies to overcome this problem. The research population consists of Primary School Principals in Buca, İzmir. However, the sample of the research consists of 4 female and 6 male principals who work at primary schools. The subjects of the research were chosen by purposal sampling method. During the research, 10 Primary School Principals were interviewed for half an hour for each, totally 15 hours. The data was gained by researchs' taking notes during the interview. Also, the data of the research is analysed by content analysis method and demensions are created. Moreover, the strategies of women to overcome the glass ceiling are to perform well, to be well-educated and their getting benefits from consultants and social relations.

Key Words: Glass Ceiling, The Barriers of Women Administrators

* DEU, Buca Education Faculty İZMİR-TÜRKİYE Tel: +90 232 420 48 82 e-mail : ali.aksu@deu.edu.tr

** Ministry of Nacional Education, Ali Kuşçu Primary School İZMİR-TÜRKİYE Tel: +90 506 687 18 38
e-posta adresi: fatmacek_okuloncesi@hotmail.com

*** Ministry of Nacional Education, İsmail Şekip Uyal Middle School İZMİR-TÜRKİYE Tel: +90 505 532
99 86 e-posta adresi: baarsenol@hotmail.com