

## Antropolojik nedenleriyle cam engelleri tanımak: kadınların okul yönetimdeki eksik temsiliyetinin bilinmeyenleri<sup>1</sup>

Metin Özkan<sup>2</sup> & Nida Demir<sup>3</sup>

**Özet:** Antropologlar, kadınların kendi toplulukları içinde ve diğer topluluklarla kendi toplumları arasında ilişki oluşturmasını sınırlayabilen ve erkeklere daha fazla fırsat veren cinsiyete dayalı bir iş bölümüne işaret etmektedirler. Bu işaretle aynı zamanda cinsiyet eşitsizliğinin kökenlerine vurgu yapılmaktadır. Günümüzde kadınlar; geleneksel cinsiyet rolleri ve ev işleri, artan çocuk bakımı sorumlulukları, iş arama sorunları, bazı iş ve makamlarda cinsiyet ayrımcılığı ve yetersiz eğitim nedeniyle çalışma hayatına aktif olarak katılamamaktadır. Kökenleri çok derinlerde olan bu cinsiyet ayrımcılığı; kadın ve erkeğe fırsat eşitliğini ve kadının maruz kaldığı baskı ve aşağılanmayı çözümlenmeyi ve engellemeyi amaçlayan feminizm akımının da çıkış noktası olmuştur. Feminizm akımının desteği ile kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmada veya cinsiyet eşitliğine ulaşmada karşılaştıkları engelleri tanımlayan terimler, her seferinde "cam" ile birlikte kavramsallaştırılarak görünmeyen yapısına karşın geçişi ne denli engellediğini öne çıkartan bir mecaz özelliği ile dikkat çekmektedir. Bu çalışmada; camdan engellerin kadınların yönetimde eksik temsiliyeti üzerindeki etkileri feminist bakış ve antropolojik nedenlerle birlikte tartışmaya açılmıştır. Hem cam merkezli metaforlar hem de antropolojik tartışmalar, kadınların lider olarak neden yetersiz temsil edildiğini gözler önüne sermektedir. Tartışmaların ışığında söylenebilir ki cam ile anlatılmak istenen, kadınların lider olmayı kendilerinin istemedikleri veya kadın kimliğinin liderlik etmeye elverişli olmaması gibi sığ ve yüzeysel, düşünceler halen devam etmektedir. Okullar, eğitimin kültürleme işlevi gereği toplumu dönüştürecek bu bağlamda kadınların liderlik kapasitelerini kendilerine ve topluma kazandıracak örgütlerin başındadır. Bu nedenle, kadınların yönetimdeki eksik temsiliyetini eğitim kurumlarından başlamak üzere her platformda tartışmak, eşit temsiliyetini sağlayacak mekanizmaları kurmak gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam engeller, cam tavan, cam uçurum, cam asansör, kadın yönetici, kadın liderliği.

## Recognizing glass barriers with their anthropological reasons: the unknowns of women's under- representation in school administration

**Abstract:** Anthropologists associate gender inequality with the subject that women have a gendered division of labour that can limit networking within and between communities and give men more opportunities at both small and large societies. Nowadays; women cannot participate actively in working life for reasons like traditional gender roles and housework, increasing childcare responsibilities, job search problems, gender discrimination in some jobs and positions, and insufficient education. This gender discrimination seen in society; it has also been the common action goal of the feminist movement, which advocates equality of opportunity for women and men, equality in society, and aims to analyse and prevent the oppression and humiliation that women are subjected to. With the support of the feminist movement, the terms describing the obstacles that women face in reaching leadership positions or achieving gender equality are conceptualized together with "glass" each time, and have a metaphor feature that highlights how much they prevent the transition despite its invisible structure. In this study, the effects of glass barriers on women's under-representation in management were discussed together with feminist perspective and anthropological reasons. Both glass-centred metaphors and anthropological debates reveal why women are underrepresented as leaders. Deep debates show that what is meant by glass is that shallow and superficial thoughts such as that women do not want to be leaders themselves or that the female identity is not suitable for leadership still continue. Schools are at the head of the organizations that will transform the society due to the acculturation function of education, and in this context, will bring the leadership capacities of women to themselves and the society. For this reason, it is necessary to discuss the under-representation of women in administration in every platform, starting with educational institutions, and to establish mechanisms that will ensure their equal representation.

**Keywords:** Glass barriers, glass ceiling, glass cliff, glass elevator, female manager, female leadership.

51

Başvuru/Submitted

1 Kas/Nov 2022

Kabul/Accepted

2 Mar/Mar 2023

Yayın/Published

10 Nis/Apr 2023

DOI:

10.59320/alanyazin.1197548

Makale Türü

Derleme / Review

Alanyazın Eğitim  
Bilimleri Eleştirel  
İnceleme  
Dergisi

CRES Journal

Critical Reviews in

Educational Sciences

2022, (Özel Sayı/ Special  
issue), 51-57

Özkan, M., Demir, N., (2023)

Antropolojik nedenleriyle

cam engelleri tanımak:

kadınların yönetimdeki eksik

temsiliyetinin bilinmeyenleri.

Alanyazın [Özel sayı/ Special  
issue],51-57

Öncü Okul Yöneticileri

Derneği

2718-0808

ALANYAZIN

Eğitim Bilimleri  
Eleştirel İnceleme Dergisi

<sup>1</sup> Bu makale, derginin Editörleri tarafından dahili olarak gözden geçirilmiştir.  
(Peer review: This article has been internally reviewed by the journal's Editors)

<sup>2</sup> Gaziantep Üniversitesi, Doç. Dr. [ozkan.metin@gmail.com](mailto:ozkan.metin@gmail.com) ORCID:0000-0002-4891-9409

<sup>3</sup> MEB, öğretmen, [nida.demir63@gmail.com](mailto:nida.demir63@gmail.com) ORCID:0000-0002-8037-3370

Dünya fiziksel anlamda olağan hızında değişirken, toplumsal olarak olağanüstü bir dönüşüm yaşıyor. İnsanoğlunun diğer canlılara bir şekilde üstünlük kurmasını sağlayan ortak hareket etmeye dayalı kültür de bu dönüşümün merkezinde yer alıyor. Her geçen gün kültürün bireylere dayattıklarına; eleştirel yaklaşımlarla, daha özgür ve eşit bir dünya arayışı çerçevesinde değerlendirilebilecek yeni düşünceler ortaya çıkıyor. Yeni olmamakla birlikte, bugün halen özgün bir yaklaşım olarak, feminist bakış açısı: olay-durum veya olgulara özünde cinsiyet eşitsizliğinin yarattığı gerçekleri arama teziyle eleştirel bir bakış açısı sunuyor.

Kadınlar, bugün çağdaş dünya olarak bahsedebileceğimiz 21. Yüzyılın ilk çeyreğinde halen, dünyadaki ulusal siyasi liderlik pozisyonlarının %5'inden azına sahiplerdir ve yönetim kurullarında veya hükümetlerde yeterince temsil edilememektedir (Smith ve ark, 2021). Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan “Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 2022” küresel düzeyde cinsiyet eşitsizliğinin %68,1 oranında kapandığını, gelecek 100 yıl içinde tamamen kapanacak gibi görüldüğünü vurgulamaktadır. Rapor bu iyimser bakış açısıyla birlikte sağlık-hayatta kalma (%95,8) ve eğitime erişimde (%94,4) eşitsizliğin büyük oranda kapanma eğiliminde olduğunu, ancak ekonomiye katılım ve fırsatlarda (%60,3) orta düzeyde, politik güçlendirmede (%22) ise eşitsizliğin büyük oranda devam ettiğini ifade etmektedir. Smith ve arkadaşlarının (2021)'da belirttiği üzere liderliğin üst kademelerinde erkek önyargısı neredeyse kültürlerarası ve evrensel bir özellik taşımakta, resmi siyasi liderlik pozisyonlarının tamamına yakını erkeklere özel görülmektedir.

Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nun (2022) ortaya koyduğu gibi kadınların yönetim pozisyonlarına erişimleri giderek yükseliyor olsa bile bu pozisyonları elde edebilmeleri için yaşadıkları zorluklar halen eşitsizliğin bir göstergesi olarak devam etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005; Kirsch, 2018). Kadınların yönetim kademelerinde eksik temsiliyeti ise sadece kadınlara yönelik bir eşitsizlik olmanın ötesinde var olan potansiyelin kullanılmaması yoluyla insanlığın başarabileceklerini sınırlamaktadır. Kovanlıkaya'nın (2014) Kant'ın cinsiyet üzerine düşüncelerine dayanarak ifade ettiği “medeniyet kadını özelliklerin üstün tutulup yaygınlaşması ile ölçülebilir” sözü her ne kadar Kant'ın bakış açısının arkasını oluşturan kadına değer vermekten çok uzak kabulleri barındırsa da gelişmenin bir aracı olarak kadının ve kadını özelliklerin görülmesi bakımından anlamlıdır.

Liderliğe evrimsel bir bakış açısıyla bakıldığında; dış tehditlerin yüksek olduğu ilkel topluluklarda otokratik- kas gücü yüksek - saldırgan kişilerin lider olarak seçildiği, dış tehditlerin zamanla azalıp grup içi dayanışmanın öne çıkmasıyla en zayıf olanın da hakkını gözetecek daha demokratik kişilerin lider olarak tercih edildiği anlaşılmaktadır (Van Vugt, 2006). Buradan hareketle günümüzde artık grup içi dayanışmanın artan önemiyle ve kadınların kendi hakkını gözetebilecek konumlara gelmesi yoluyla daha demokratik bir toplum yaşamı sergilendiğinde kadın veya kadını özelliklerin öne çıkmasını; gelişmişliğin bir göstergesi, uygarlığın bir ölçüsü olarak kabul etmek yanlış olmayacaktır. Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılına girildiği ve gelecek yüz yılların konuşulduğu bu günlerde toplumsal yaşamın hemen bütün boyutlarında cinsiyet eşitliği üzerine düşünmek yerinde olacaktır.

Türkiye küresel cinsiyet eşitsizliği indeksine göre 146 ülke arasında 124. sıradadır. Cinsiyet eşitsizliğinde Türkiye'nin bu durumu ancak eğitim ve okullardan başlayarak iyileştirilebilir. Toplumun dönüşmesinde öncü rolü bulunan eğitim kurumlarımızın yönetim kademelerinde cinsiyet eşitliği bakımından durum nasıldır? Örgün eğitim kapsamındaki 2021-2022 Millî Eğitim İstatistikleri incelendiğinde; tüm eğitim kademelerinde erkek öğretmen sayısı 455.294 iken kadın öğretmen sayısı 684.379'dur. Bu veri kadın öğretmen sayısının %60'ı geçtiği, erkeklerin ise neredeyse %40'lık bir yüzdeye sahip olduğunu göstermektedir. Okul yöneticiliğinde cinsiyete göre dağılımı ise şöyledir: Kadın yöneticilerin oranı %18 iken erkek yönetici oranı %82'dir (TBMM, 2020). Dolayısı ile anlaşılmaktadır ki MEB'de çalışanlar kadın, yönetenler ise erkektir. Diğer bir anlatımla örgütsel bir güç kaynağı olarak yasal otoritenin büyük oranda erkek yöneticiye verildiği, alanyazını doğrular şekilde anlaşılmaktadır (Blackmore, 1989; Negiz & Yemen, 2011; Kalafatoğlu & Torun, 2022). Toplumsal yapının değişimi ve gelişimine öncülük rolü bulunan okulların dahi bu genel durumu özellikle yöneticilik statüsüne eşit olmayan erişim bakımından sorgulanmalıdır. Bu sorguya liderlikte cinsiyet farklılıklarının evrimsel kökenlerini irdeleyerek başlayabiliriz.

### Liderlikte Cinsiyet Farklılıklarının Evrimsel Kökenleri

Tartışmaları, çok daha geriye, ilk insana kadar indirgemek ne kadar zor olsa bile, erken dönem insan toplumlarında veya sosyal yaşayan canlılar üzerine yapılan araştırmalar lider-izleyen sürecindeki rolleri cinsiyet bağlamında anlamamızı sağlayabilir. Liderlik antropolojisi üzerine yapılan çalışmalarda; kadın ve erkek olarak biyolojik varlığın nasıl ilk defa oluştuğu odak değildir. Daha ziyade, kadın ve erkeğin biyolojik farklılığının günümüz toplumlarında gözlediğimiz liderliğe erişimde eşitsizlikleri nasıl beslediği üzerinde durulmaktadır. Kadın ve erkeğe yönelik basmakalıp düşünceler, cam tavan veya

kurumsal cinsiyetçilik gibi konular üzerine durmak sorunun güntümüze yansımış boyutları ile ilgilenmek anlamına gelmektedir.

Hayatta kalabilmek için ilk çağlarda temel bir ihtiyaç olan avcılığın daha sonra ortaya çıkmaya başlayan diğer yiyecek arama stratejileriyle karşılaştırıldığında, hamilelik/emzirme ile daha az uyumlu olduğu anlaşılabilir. Canlılığın devamı için kadınlar erkeklere kıyasla fiziksel riske karşı daha düşük toleransa sahip olmuşlardır. Böylece kadınlar canlılığın devamı için güçsüz yeni bireyin bakımı ile ilgilenirken, erkekler av için giderek büyüyen iş birlikleri kurabilmişlerdir (Hawkes ve Bird, 2002; Gürven ve Hill, 2009). Bu riskler, kadınlar arasında, başkalarını etkilemek için doğrudan saldırganlık yerine sosyal dışlanma dahil olmak üzere dolaylı saldırganlık kullanma eğiliminin artmasına katkıda bulunmuş olabilir (Hess ve Hagen, 2006; Vaillancourt ve Krems, 2018). Kadınlarla karşılaştırıldığında erkekler de genellikle şiddetli saldırganlık amacıyla hızlı ve büyük ölçekli koalisyon oluşturmaya girişme konusunda daha fazla seçim yaşamış olabilirler (Wrangham ve Peterson, 1996). Antropologlar uzun zamandır hem küçük hem de büyük ölçekli toplumlarda siyasi etkide toplumsal cinsiyet eşitsizliğini, kadınların topluluklar içinde ve arasında ağ kurmasını kısıtlayabilen ve erkeklere servet biriktirmek ve kontrol etmek için daha fazla fırsat tanıyan cinsiyete dayalı iş bölümüne bağlamaktadırlar. Zorunlu olarak ortaya çıkan cinsiyete dayalı iş bölümü, erkeklere geniş tabanlı sosyal ağ oluşturma yoluyla liderliği daha olası hale getirmiştir (Rueden ve ark., 2018).

Erkeklerin liderlik pozisyonları için daha motive olmaları nedeniyle daha sık güç mücadelesine girmesi kültürel olarak kadınlara nazaran zamanla daha fazla gelişim göstermelerine kaynaklık etmiş olabilir. Bir insan grubu içinde kadınlar çocuk bakımı için çatışmaya daha kapalı koalisyonlar kurarken, erkekler bireysel olarak grup içinde ve koalisyonlar kurarak gruplar arasında üstünlük kurmak için daha güç odaklı hareket etmişlerdir. İnsan türünün dimorfik ve özellikle üst vücut kuvvetinin gelişmeye açık yapısı kadın ve erkek arasındaki güç farkının fizyolojiye yansımaya destek olmuş olabilir (Lassek ve Gaulin, 2009).

Avcı-toplayıcı dönemin ardına gelen tarım toplumunda da insanların doğayı şekillendirmesinde en büyük gücü olan araç kullanımı erkeğin kas gücünü daha da öne çıkartmıştır. Örneğin, sabanın kullanılmaya başlanması tarımsal emeği daha güç-yoğun hale getirmiş, kadınların ev dışındaki emek değerini ve pazarlık gücünü azaltmış ve bu yolla kadınların liderliğe erişimini daha da kısıtlamıştır (Alesina ve ark., 2011).

İnsanların diğer canlı türlerine üstünlük sağlamasında iki başat unsurdan bahsedilebilir. Ortak hareket etme ve bu yolla kültürün gelişimi ve alet kullanımı. Görünen o ki, ortak hareket etmede erkeklere daha yüzeysel ama büyük koalisyonlar kurarak hayatta kalma ve üreme için kaynaklara erişme baskısı; hem fizyolojik güç sağlamış hem de kültürün erkek bakış açısıyla kurulması için avantaj vermiştir. Alet kullanımının da güce dayalı olması bu avantajın artmasını sağlamıştır. Ancak bu etki bilginin öneminin artması sonucunda; zamanla azalmaya başlamıştır.

### **Feminizmin Ortaya Çıkışı**

Başkaldırma, eşitliği savunma gibi eylemleri akla getiren feminizm; Latince kadın anlamına gelen “femina” sözcüğünden türetilmiş olup odak noktası kadınlardır. Feminist teori; kadın ve erkeğe fırsat eşitliğini, toplumda eşitliği savunan, kadının maruz kaldığı baskı ve aşağılanmayı çözümlenmeyi ve engellemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Karataş ve Su, 2016). Feminizm ve feminist araştırmacılar, genel olarak, toplumsal cinsiyet ve kadın üzerinde eleştirel bir yaklaşıma sahiptir. Feminizm; temelde cinsiyet ayrımcılığına karşı çıkan, kadınların tüm kamusal ve özel alanlarda maruz kaldığı baskı ve denetimi ortadan kaldırma gereğini savunan, ataerkil yapılardan kaçınarak kadınların meşru haklarına erişme mücadelesi veren hareketidir (Taş, 2016).

Fransız devriminden kısa bir süre sonra Olympe de Gouge “Kadının ve Kadın Yurttaşın Haklar Bildirgesi”ni 1791 yılında yayınlamıştır. Mary Wollstonecraft’ın kadınların imkân yetersizliği, eğitim veya diğer kaynaklara ulaşmada sıkıntı yaşadıkları için kendilerini geliştiremediklerini anlatan; “Kadın Haklarının Gerekçelenirilmesi (1792)” metni kale almasıyla kadın hareketinin dayanakları oluşturulmuştur.

Kadınların imkanlar verildiğinde kendisini geliştireceğini ve güçlü olduğunu, kadının da insan haklarından yararlanmasını, bunun bir hak olduğunu belirten bu çalışmalar feminizmin kökenlerini oluşturmuş olup sıfır dalga feminizm olarak nitelendirilmiştir. Kendisini sürekli geliştiren, sürekli yeni çalışmalarla bu hareket; aslında yeni ihtiyaçlar ortaya çıktığı için değil her zaman olan ihtiyaçları değiştirebilmek için mücadele vermiştir. Çünkü değişim zordur, Olympe de Gouge gibi değişimi başlatan olmak daha da zor. Devletlerin veya toplumların geçmiş yaşantılarının alışkanlıklarına aykırı olan bu düşünceleri benimsemesi veya ayak uydurması kolay olmayabilir. Belli sırf bu nedenle feminizm konusundaki gelişim süreçleri de yine dalgalar şeklinde nitelendirilmiştir.

Birinci dalgaya baktığımızda kadının oy hakkı hareketi ortaya çıkmaktadır. 19. yüzyılın ortalarında özellikle demokratik hareketlerin yavaş yavaş oturmaya başladığı zamanlarda erkeklerin oy kullanma hakkı varken kadınlara oy kullanma hakkı verilmemiştir. Demokraside vatandaş olabilmek için en büyük sembol oy kullanmaktır. Bu hareketle yola çıkıp çalışmalarını yapan feministler yavaş yavaş da olsa amacına ulaşmış olup bu dalgada eğitim, oy kullanma hakkı, iş hayatına katılma gibi pek çok yeni haklar kazanmıştır. Bu da birinci dalgada büyük radikal bir kazanım olmuştur.

Politika veya yasa yapımcılarının kadınları hiçbir alanda yetkin görmemesi, siyasetçilerin aklına kadının yalnızca seçim zamanlarında gelmesi, kadının ekonomik ve siyasi özgürlüğünün olmaması, erkeklere göre daha az ücretle çalıştırılması, kadınların yaşamış olduğu bu fırsat eşitsizliğinin bir politik sorun olması gibi gerçeklerin artık fark ettirilip durdurulmak istenmesi ile ikinci dalga hareketi meydana gelmiştir. Hooks'un "Ben Kadın Değil Miyim: Siyah Kadınlar ve Feminizm (1981)" adlı eseri ile de büyük yankı oluşmuş; siyahi kadınların bu feminist hareketin dışında tutulduğuna, görmezden gelindiğine dikkat çekilmiştir. Irkçılığı, sınıf farklılığını içine alan bu homojen grubun feminizme zarar verdiğini, grubun tüm kadınları içermesi gerektiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak; siyahi kadınları, engelli kadınları, dini, dili farklı olan tüm kadınları içine alan bu hareketin, ikinci dalgasında, tüm kadınlar tek kadın olgusu yerine çoklu ve farklı kadınlık durumları olgusu ile heterojen olarak birleşmiş ve bu durumları ön plana çıkarmanın yolunu aramışlardır (Baran Görgün, 2021).

1980'li yılların sonuna doğru üçüncü dalgada ise var olan farklılıkların kapsayıcılığı genişletilmiş, hiçbir kadının biyolojik farklılıkları ve toplumsal cinsiyeti ile eleştirilmemesini ortaya koymuş olup ikinci dalga gibi kişisel politik süreçleri de içinde barındırmıştır. Dijital feminizm diye de adlandırılan son dördüncü dalga hareketi (Dural, 2020) ise 2010 yılından günümüze kadar gelen süreci içermekte olup üçüncü dalgada ele alınan sorun olarak görülen konuların etkilerini ve mülteci kadınları, erkek feministleri vs. de içine alarak kapsamının daha da genişletilmesini ifade etmektedir. İnternetin hayatımıza girmesi ve sosyal medyada, televizyonlarda vs. kadına yapılan bu toplumsal cinsiyet ayrımcılığının veya kadın düşmanlığının daha da gün yüzüne çıkması bu dalga hareketini doğurmuştur. Bu dalga şu an kadınlara eşit toplum arayışı mücadelesi veren herkes için en kapsayıcı ve güçlü bir zemin sağlamaktadır.

Günümüzde feminizmin etkisi ile kadın istihdam oranında bir artış olsa bile bu oranın erkeklerin istihdamı, alınan ücret miktarı veya çalışma şartları ile karşılaştırıldığında bir hayli geride olduğu görülmektedir. Kadınlar; geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ve ev işleri, çocuk bakımı ile ilgili daha fazla sorumluluklarının olması, iş bulma sıkıntıları, bazı iş ve mesleklerin toplum tarafından cinsiyete göre ayrıştırılması ve eğitim düzeylerinin yetersizliği nedenleriyle çalışma hayatında yeterli kadar etkin rol alamamışlardır (Akkaya, 2015). Son zamanlarda kadınların işgücü piyasasına bütün düzeylerde katıldıkları, eğitim seviyelerini yükselttikleri ve normalde geleneksel olarak erkeklerin olduğu düşünülen üst düzey pozisyonlarda çalıştıkları da görülmektedir.

### Görünmeyen Engeller: Cam Tavan, Cam Uçurum ve Cam Asansör

Kadınların yöneticilik görevlerine yükselmek için karşılaştıkları engelleri veya cinsiyet temelinde yaşanan eşitsizliği anlatmak için kullanılan kavramların 'cam' olma gibi bir ortak özelliği bulunmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı birçok kavramla ifade edilmiş olmakla birlikte en yaygın kullanılan 'cam tavan' kavramı olmuştur. Cam tavan, kadınların yönetim hiyerarşilerinde ilerlemeye çalıştıklarında karşılaştıkları engelleri karakterize etmek için kullanılan bir metaforudur (Powell ve Butterfield, 2015).

Cam tavan bir sendrom olarak psikoloji alanında da sıklıkla canlıların 'neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini' anlatmak için kullanılmaktadır. Kadınların yönetime erişimdeki görünmez engelleri anlatmak için kullanılan cam tavan metaforu, öğrenilmiş çaresizlikten daha çok, engellerin görünmeyen yönüne vurgu yapmak için kullanılmış olmalıdır. Görünmeyen engeller kadın ve erkek arasında farklılık gösteren basmakalıp düşüncelerden örnek verilebilir: 'Erkeğin masası çok dağınık ise çok çalışkan ve işine düşkün bir kişi, kadının masası dağınıksa düzensiz bir kişi evi nasıl acaba? Erkek görev yerinde değilse bir toplantı çıkmıştır, kadın yoksa mutlaka alışverişe gitmiştir; erkek evlenirse daha düzenli ve kararlı olacaktır, kadın evlenirse mutlaka çocuk da düşünüp işi bırakacaktır.' Bu standart

düşünceler, herkes tarafından aynı ölçüde paylaşılmıyor olabilir. Ancak görünmez bir engel olarak zihinlerde durmaktadır. Okullarda çalışanların; cinsiyet dağılımı bakımından, durumu ve hizmet üretilen kitlenin büyük oranda çocuk olması nedenleriyle, kadınların toplumsal ön yargıları da aşarak, yönetimde daha fazla bulunuyor olmaları beklenebilir. Ancak böyle olmadığı sayısal verilerle de desteklenmektedir. Bu standart düşüncelerde olduğu gibi yine erkek bir yöneticinin okul saatleri veya mesai saatleri dışında okulda bulunması çok çalışmasının bir kanıtı; kadının aynı durumda eşini, çocuğunu, ailesini ihmal eden bir kişi olduğunun kanıtı olarak düşünülebilmektedir. Hukuken veya mevzuat bakımından hiçbir eşitsizlik olmamasına rağmen sadece bir örneği verilen sayısız görünmez engelle karşılaşan kadın, okullarda da yönetimde eşit temsil edilememektedir. Toplumda bulunan buna benzer cinsiyet yanlılığı ile kadın liderlerin nesnel bir şekilde değerlendirilmesini, onaylanmasını engelleyen bu bakış açıları eşitsizliğin neden olmakta ve sürmesini sağlamaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığını temsil etmesi için başka araştırmacılar tarafından cam tavan kavramına benzer yeni kavramlar da yönetim alanına kazandırılmıştır. Bu kavramlar arasında cam yürüyen merdiven kavramı dikkat çekicidir. Erkeklerin, özellikle kadın egemen mesleklerde, bir cam yürüyen merdiven aracıyla, yönetim pozisyonlarına erişme olasılığını, ifade etmek için kullanılmaktadır. Kadınlar mesleklerinde kendilerini yukarı taşımak için çalışırken görünmez baskılara maruz kalmaktadırlar. Var olan işlerini ya da görevlerini koruyabilmek için hareketli bir yürüyen merdiven üzerinde duruyormuş gibi çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bugün okullarımızın kadın ağırlıklı bir öğretmen grubuna sahip olmasına rağmen, daha çok erkekler tarafından yönetilmesi, kadınların yönetici pozisyonlarında çalışmaya daha az cesaret göstermeleri (Iantosca & Lemke, 2022) teoriyi doğrulamaktadır. Özellikle kadın öğretmenlerin yoğun olduğu anaokullarında erkek öğretmenlerin çok hızlı yönetim görevi aldığı, eğitimde gözlenen bir durumdur (Williams, 1992). Kısacası cam yürüyen merdiven; kadınlar için olumsuz bir kavram olsa da erkekler için olumlu bir kavramdır. Kadın egemen mesleklerde, kadınların önüne hızlı bir şekilde geçen erkekler; cam uçurum ile de erkek egemen mesleklerde kadınları alt pozisyonlarda bırakmaktadır ve kadınların üst yöneticilik pozisyonlarına yükselmesi engellenmektedir.

Kadınların yönetimde karşılaştıkları görünmez eşitsizliği ifade etmek için kullanılan bir diğer metafor 'cam uçurum'dur. Cam uçurum, kadınların yüksek riskli liderlik pozisyonlarına getirildiğini yani 'cinsiyet ayrımcılığının yeni ve kurnazca bir yöntemle' gerçekleştirildiğini belirtmek için kullanılmıştır (Uyar, 2011). Bu metafor olası bir başarısızlığın kadının kişilik özellikleri üzerinden açıklanabildiğine dikkat çekmektedir. Kadınlar riskli liderlik pozisyonlarında, risksiz durumlara kıyasla, daha fazla temsil edilmektedirler. Söz konusu kavram, aynı zamanda, riskli liderlik pozisyonlarına kadınları tayin etmenin çok yönlü dinamiklerini keşfetmek için kullanılan bir kavramdır.

Cam uçurum, cam tavan metaforunun bir uzantısı olarak, ampirik bir araştırmaya dayalı olarak Ryan ve Haslam (2005) tarafından ortaya çıkartılan bir olgudur. Riskli bir durumda daha çok tercih edilen kadın, bu riski tersine çeviremezse, diğer bir anlatımla, örgüt başarısız olursa kadın, cinsiyeti ile birlikte en görünür kişi olacaktır ve haksız eleştirilere muhatap olacaktır. Çünkü çoğu zaman özellikle başarı düzeyi yüksek, prestijli örgütlerin yönetici pozisyonlarına; "Yönetici düşün, erkek düşün" (Shein, 2001) kalıp yargısı ile erkekler düşünülmemektedir. Bununla birlikte kadınlar bazı klişe kişilik özelliklerinden dolayı liderlik yapacağı örgüt şayet riskli veya kriz içeren bir durumda ise orada Ryan, Haslam, Hersby, ve Bongiorno'nun (2011) bahsettiği; "Krizi düşün, kadını düşün" yargısı ile yönetici pozisyonlarına kadınlar düşünülmemektedir. Krizlerin olduğu, başarı performansının düşük olduğu bir örgütte kadınların kişisel özellikleri ile daha başarılı olacağı, krizi daha iyi yöneteceği ön yargısı gelişse de ortaya çıkan herhangi olumsuz bir durumda da kadınlar günah keçisi görülecektir. Dolayısıyla, buradaki cam uçurum metaforu çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının farklı bir biçimi olarak keşfedilmeye değer, göreceli olarak yeni bir bakış açıdır. Okullarda çatışma ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda veya dezavantajlı bölgelerde bulunan okullarda kadın yönetici tercihinin olup olmadığı konusu incelemeye değer bir konudur.

Okullar, kadın yöneticilerin topluma rol model olabileceği, yeni kuşaklar arasından daha fazla kadın lider ve yöneticinin çıkmasına kaynaklık edebilecek kurumlardır. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısını arttıracak önlemler alınması gerekmektedir. Kadınların dezavantaj yaşadıkları bilinciyse, cinsiyete özgü maliyet ve faydaları değiştiren normlar ve kurumsal düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır (Gneezy ve ark, 2009; Cassar ve Rigdon, 2021). Toplumlar kadın ve erkek liderliğinin bir karışımından daha büyük bir fayda sağlayabilir. Aşırı genelleme yapmış olabilmemizin kaygısını taşıyarak belirtmek isteriz ki: insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren çocuk bakımı için grup içi koalisyon kurma yoluna giden kadının sezgiselliği, dış tehditlere karşı düşük yoğunluklu geniş koalisyonlar kuran erkeğin rasyonelliğinin karışımı günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu liderlik biçimidir.

## Kaynakça

- Akkaya, Ö. (2015). Kadın yayıncıların popüler kültürde değişen imajları. *Selçuk İletişim*, 8(4), 215-243.
- Alesina, A., Giuliano, P., & Nunn, N. (2013). On the origins of gender roles: Women and the plough. *The quarterly journal of economics*, 128(2), 469-530.
- Baran Görgün, A. (2021). Feminizmin Gelişim Serüveni: Dalga Yerine Kuşak Diyelim mi?. KOÇKAM. <https://kockam.ku.edu.tr/feminizmin-gelisim-seruveni-dalga-yerine-kusak-diyelim-mi-aylin-gorgun-baran/> adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi: 15.11.2022.
- Blackmore, J. (1989). Educational leadership: A feminist critique and reconstruction. *Critical perspectives on educational leadership*, 27(56), 93-129.
- Cassar, A., & Rigdon, M. L. (2021). Option to cooperate increases women's competitiveness and closes the gender gap. *Evolution and Human Behavior*, 42(6), 556-572.
- Dural, A. B., & Eyidiker, U. (2020). *Feminizmin Tarihsel Kökenleri: Liberal Feminizmden Hashtag Feminizmine*. Gece Publishing.
- Dikici, E. (2016). Feminizmin üç ana akımı: Liberal, Marxist ve Radikal feminizm teorileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 43(1), 523-532.
- Global Gender Gap Report 2022. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf) adresinden alınmıştır.
- Gneezy, U., Leonard, K. L., and List, J. A. (2009). Gender differences in competition: evidence from a matrilineal and a patriarchal society. *Econometrica* 77, 1637–1664. doi: 10.3982/ecta6690
- Gurven, M., and Hill, K. (2009). Why do men hunt? A reevaluation of “Man the Hunter” and the sexual division of labor. *Curr. Anthropol.* 50, 51–74. doi: 10.1086/595620
- Hawkes, K., and Bird, R. B. (2002). Showing off, handicap signaling, and the evolution of men's work. *Evol. Anthropol.* 11, 58–67. doi: 10.1002/evan.20005
- Hess, N., and Hagen, E. (2006). Sex differences in informational aggression: psychological evidence from young adults. *Evol. Hum. Behav.* 27, 231–245.
- Iantosca, M. H. & Lemke, M. (2022) The glass escalator in school counselling: gender and leadership aspirations, *Gender and Education*, 34:7, 852868, DOI: [10.1080/09540253.2022.2078484](https://doi.org/10.1080/09540253.2022.2078484)
- Kalafatoğlu, Y. & Torun, A. (2022). Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Fırsatlar ve Engeller: Nitel Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 40 (3) , 633-658 . Doi: 10.17065/Huniibf.1002991
- Karataş, S. ve Su, A. (2016). Feminizm Perspektifinden Türk Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticiler ve Eğitim Yönetimi.
- King, A. J., Johnson, D. D., & Van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. *Current biology*, 19(19), R911-R916.
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: a review and research agenda. *Leadersh. Q.* 29, 346–364. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.06.001
- Kovanlıkaya, A. (2014). Kant'ta cinsiyet farklılığı. İçinde Z. Direk (Ed.), *Cinsiyetli Olmak* (s. 9-24). Yapı Kredi Yayınları.
- Lassek, W. D., and Gaulin, S. J. C. (2009). Costs and benefits of fat-free muscle mass in men: relationship to mating success, dietary requirements, and native immunity. *Evol. Hum. Behav.* 30, 322–328. doi: 10.1016/j.evolhumbehav.2009.04.002
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 2010, 149-156.
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Rauch, C. F., and Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behaviour and leadership* (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *Br. J. Manag.* 16, 81–90. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470.
- Rueden, C. R., Alami, S., Kaplan, H., and Gurven, M. (2018). Sex differences in political leadership in an egalitarian society. *Evol. Hum. Behav.* 39, 402–411. doi: 10.1016/j.evolhumbehav.2018.03.005
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41.
- Smith, J. E., Von Rueden, C. R., Van Vugt, M., Fichtel, C., & Kappeler, P. M. (2021). An evolutionary explanation for the female leadership paradox. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 468.
- Sultana, A., ve Altay, T. S. (2019). Ataerkillik ve kadının ikincilliği; kuramsal bir analiz. *e-Şarkiyat İlmî Araştırmalar Dergisi*, 11(23), 417-427.

- Taş, G. (2016). Feminizm üzerine genel bir değerlendirme: Kavramsal analizi, tarihsel süreçleri ve dönüşümleri. *Akademik Hassasiyetler*, 3(5), 163- 175
- TBMM (2020). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda görev yapan kadın yönetici sayısı. 27/3 dönemi-yılı ve 7/21364 esas numaralı yazılı soru önergesine ilişkin bilgi. [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/yazili\\_sozlu\\_soru\\_sd.sorgu\\_baslangic](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/yazili_sozlu_soru_sd.sorgu_baslangic).
- Uyar, E. (2011). *The glass cliff: differences in perceived suitability and leadership ability of men and women for leadership positions in high and poor performing companies*. (Unpublished master thesis). Middle East Technical University, Ankara.
- Vaillancourt, T., and Krems, J. (2018). An evolutionary psychological perspective on indirect aggression in girls and women. In S. Coyne and J. Ostrov eds. *The Development of Relational Aggression*, pp. 111–126. Oxford University Press.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354-371.
- Van Vugt, M., & Von Rueden, C. R. (2020). From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101404.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Wrangham, R., and Peterson, D. (1996). *Demonic males: apes and the origins of human violence*. Houghton Mifflin.

