

Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromunun Etkilerine İlişkin Görüşleri

Perspectives of Female Administrators in Preschool Education Institutions on the Impact of the Glass Ceiling Syndrome

Engin İŞ *

Kısmet SOLMAZ**

Makale Bilgisi

Geliş Tarihi: 13.09.2023

Kabul Tarihi: 21.12.2024

Doi: tsadergisi.1359969

Anahtar Sözcükler:

Cam tavan sendromu

Eğitim

Kadın yönetici

Cinsiyet eşitliği

ÖZET

Bu araştırma, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu sorunlarını ve bu sorunlarla başa çıkmak için geliştirdikleri stratejileri incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen kullanılmış ve veri toplama aracı olarak, dört açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Araştırma, Mardin ilindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan 15 kadın yöneticiden oluşan örneklem grubuyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler betimsel içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde toplumsal, bireysel ve yönetsel engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Toplumsal engeller arasında cinsiyet rollerine dayalı beklentiler ve kültürel normlar, bireysel engellerde öz yeterlik sorunları vurgulanmıştır. Yönetsel engeller arasında organizasyonel önyargılar ve fırsat eşitsizliği öne çıkmıştır. Kadın yöneticiler, bu engellerle başa çıkmak için profesyonel yaklaşım ve etkili iletişim becerilerini kullanmaktadırlar. Profesyonel yaklaşımda, alan bilgisi, yönetim becerilerini geliştirme ve sektörel yeniliklere odaklanma ön plandadır. Çalışma, cam tavan sendromunun aşılması için cinsiyet ayrımcılığına karşı politikaların uygulanması, toplumsal farkındalığın artırılması ve eşitlikçi uygulamaların yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Article Information

Submission: 13.09.2023

Acceptance: 21.12.2024

Doi: tsadergisi.1359969

Key Words:

Glass ceiling syndrome

Education

Female manager

Gender equality

ABSTRACT

This study examines the challenges associated with glass ceiling syndrome faced by female administrators working in preschool education institutions and explores the strategies they develop to navigate these obstacles. A phenomenological research design, a qualitative approach, was employed, and data were collected through a semi-structured interview form consisting of four open-ended questions. The study was conducted with a sample of 15 female administrators working in preschool education institutions affiliated with the Ministry of National Education in Mardin province, selected through a convenience sampling method. Data were analyzed using descriptive content analysis. Findings indicate that female administrators encounter social, individual, and managerial barriers in their professional advancement. Among *social barriers*, gender role expectations and cultural norms were most frequently emphasized. *Individual barriers* primarily included issues related to self-efficacy. In terms of *managerial barriers*, participants highlighted organizational prejudices and unequal opportunities. To overcome these challenges, female administrators employ professional strategies and effective communication skills. The *professional approach* involves strengthening field knowledge, enhancing managerial competencies, and staying informed about sectoral innovations. The study underscores the need for policies addressing gender discrimination, the promotion of social awareness, and the widespread implementation of egalitarian practices to mitigate the impact of glass ceiling syndrome.

Atıf İçin

İş, E. & Solmaz, K. (2025). Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun etkilerine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 29(1), 91-109. doi: tsadergisi.1359969.

* Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Çocuk Gelişimi Bölümü, Türkiye, e-posta: enginis@artuklu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4304-0662>

** Öğretmen, MEB, Mardin, chatterbox-cimcime@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1038-6697>

GİRİŞ

Eğitimde kadınların yönetici pozisyonlarında karşılaştığı zorluklar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ve cinsiyetçi tutumların doğrudan bir yansımasıdır. Bu tür engeller, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin önündeki görünmeyen bariyerleri oluşturur ve bu bariyerler "cam tavan sendromu" olarak adlandırılır. Cam tavan sendromu, özellikle kadınların belirli bir kariyer seviyesine kadar yükselmelerine izin verilirken, daha üst düzey yönetim pozisyonlarına terfi etmelerinin sistematik olarak engellenmesi olarak tanımlanabilir. Bu sendrom, eğitim sektörü gibi kadınların yoğunlukta olduğu sektörlerde, kadın liderlerin kariyerlerini sürdürürken karşılaştıkları zorlukların önemli bir göstergesidir. Kadın yöneticiler, bu tür zorluklarla başa çıkmak için genellikle kendi iş yerlerinde, ailede ve toplumda işlevsel olan stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Okul öncesi eğitim kurumlarında, kadın yöneticiler, yalnızca eğitim süreçlerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda cam tavan sendromunun ve toplumsal cinsiyet normlarının oluşturduğu engellerle de mücadele etmek durumundadırlar. Bu tür engeller, kadınların profesyonel gelişimlerini kısıtlayan önemli faktörlerdir. Kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı yönetsel zorluklar, erkek egemen bir yöneticilik anlayışına sahip olan toplumsal normlardan, cinsiyetçi tutumlardan ve erkek liderlik modellerinin hakimiyetinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin bu engelleri aşmak için geliştirdikleri stratejiler, yalnızca cam tavan sendromunun etkilerini hafifletmekle kalmaz, aynı zamanda onların liderlik rollerinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlar.

Bu çalışma, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ile ilgili yaşadıkları sorunları daha iyi anlamayı ve bu sorunları aşma yolunda kullandıkları yönetsel stratejileri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Kadın yöneticilerin, işyerinde karşılaştıkları cinsiyetçi engelleri aşmak için geliştirdikleri profesyonel stratejiler, onların liderlik rollerine katkılarını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Ayrıca, bu makale, toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesine yönelik pratik öneriler sunarak, daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir eğitim yönetim anlayışının oluşturulmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Cam Tavan Sendromu

Kadınların iş dünyasında özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri, çeşitli engellerle sınırlanabilmektedir. Bu engeller arasında toplumsal normlar, kültürel beklentiler ve kurumsal önyargılar öne çıkmaktadır. Literatürde, kadın çalışanların kariyer gelişimi sürecinde karşılaştıkları bu tür engellerin "cam tavan sendromu" olarak adlandırıldığı ve bu durumun kadınların profesyonel ilerlemesini kısıtladığı sıklıkla belirtilmektedir (Eagly ve Carli, 2018; Özertürk ve Gül, 2021).

Cam tavan sendromu, kadınların sadece bireysel düzeyde değil, toplumsal ve kurumsal yapılarla şekillenen çok boyutlu bir sorun olarak görülmektedir. Eğitim sektöründe, yönetici pozisyonlarındaki kadınların bu sendromun etkilerini daha yoğun bir şekilde yaşadıkları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin engellerle başa çıkma stratejilerinin incelenmesi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınların eğitim, sağlık, politika ve iş dünyasında eşit fırsatlar sahip olmaları gerektiğini vurgulayan bir gündem maddesidir. Kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri, çeşitli engellerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Catalyst, 2004; Karaözkök, 2024; Tahtalıoğlu, 2016; World Economic Forum, 2023).

Bu zorlukların en yaygın ve kalıcı olanı, "cam tavan" olarak adlandırılan bir olgudur. Cam tavan kavramı, literatürde genellikle cinsiyet temelli engelleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kavram, 1970'lerde ABD'de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen görünmez yapay engelleri tanımlamak için ortaya çıkmıştır (Morrison et al., 1992; Wirth, 2001). Cam tavan sendromu, kadınların ve diğer azınlık gruplarının kariyerlerinde belirli bir seviyeden sonra karşılaştıkları görünmez bariyerler, cinsiyetçi önyargılar, kurumsal eşitsizlikler, iş-yaşam dengesi sorunları ve destekleyici mentorluk ile ağların eksikliği gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Lockwood, 2004; Wirth, 2001). Bu tür engeller, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini sınırlayarak iş dünyasındaki cinsiyet dengesizliğini derinleştirmekte ve

toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Kördeve, 2017; Mert ve Topçu, 2021). Bu durum, iş yerlerinde yerleşik önyargılar ve kurum kültürleri tarafından daha da pekiştirilmektedir ve kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerini belirgin şekilde kısıtlamaktadır.

Kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları cam tavan engelleri, onların motivasyonlarını ve iş memnuniyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu engeller, kadınlar için kariyer engelleri oluşturmakta ve mevcut engelleri daha da artırmaktadır (Özertürk ve Gül, 2021). Kadın yöneticiler, üst düzey pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları bu engeller nedeniyle kariyer hedeflerini yeniden değerlendirerek daha düşük hedeflere yönelebilmekteler. Bu durum, onların kariyer gelişimlerini kısıtlar ve iş memnuniyetsizliklerine yol açabilmektedir (Yavuz ve Uzun, 2019).

Cam Tavan Sendromu ve İlgili Teoriler

Cam tavan sendromu, kadınların iş dünyasında ve diğer organizasyonlarda karşılaştıkları cinsiyet temelli engelleri açıklayan çeşitli teorilerle desteklenmektedir. Bu teoriler, Sosyal rol teorisi, Örgütsel kültür teorisi ve Cinsiyet ayrımcılığı teorisi olarak ifade edilmektedir. Bu teoriler, kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engellerin nedenlerini ve bu engellerin üstesinden gelme yollarını anlamak için kullanılmaktadır.

Sosyal rol teorisi, toplumda kadınların ev içi, erkeklerin ise iş hayatı ve liderlik rolleriyle ilişkilendirildiğini savunur. Bu durum, kadınların iş dünyasında kariyer gelişiminde engellerle karşılaşmasına neden olmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Bu cinsiyet rolleri, kadınların kariyer gelişiminde çeşitli engellerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Sosyal rol teorisi, kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engellerin toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklandığını ve bu rollerin iş dünyasındaki yansımalarını açıklamaktadır. Bu anlayış, iş yerinde cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikaların ve uygulamaların geliştirilmesinde önemli bir temel sağlar.

Örgütsel kültür teorisi, iş yerindeki cinsiyetçi tutumların ve normların kadınların kariyer gelişimini nasıl engellediğini açıklar. İş yerlerinde erkek egemen kültürlerin hakim olması, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini zorlaştırır (Schein, 2007). Erkek egemen kültürlerin hakim olduğu iş yerlerinde, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesi zorlaşır. Bu durumun aşılması için kültürel değişimlerin yanı sıra, cinsiyet eşitliğini teşvik eden politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir (Northouse, 2021).

Cinsiyet ayrımcılığı teorisi, kadınların iş hayatında karşılaştıkları ayrımcılık ve önyargıların kariyer gelişimlerini nasıl etkilediğini inceler. Bu teori, kadınların iş yerlerinde karşılaştıkları sistematik engellerin, onların kariyer hedeflerine ulaşmasını nasıl engellediğini açıklar (Ridgeway ve Correll, 2004). Bu teoriye göre, cinsiyet ayrımcılığı, kadınların iş yerinde eşit fırsatlar elde etmelerini zorlaştıran önyargılar, stereotipler ve kurumsal politikalar aracılığıyla gerçekleşir. Cam tavan sendromuna ilişkin teoriler benzer temalar üzerinden şekillense de, her biri farklı bir bakış açısı sunar ve sorunu farklı boyutlarda ele alır. Bu teoriler arasındaki temel fark, sorunun odağının farklı bir seviyeye yerleştirilmiş olmasıdır: bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeyler. Ancak, bu teorilerin birçoğu, kadınların kariyer önündeki engellerini benzer bir şekilde, cinsiyet rollerine dayalı kalıplarla ilişkilendirir ve dolayısıyla birbirini tekrar eder gibi görünebilir. Çözüm önerileri açısından ise, teoriler spesifik farklar sunmak yerine genelde eşitlik politikalarına, kültürel değişimlere ve bilinçlendirme programlarına vurgu yapmaktadır. Eleştiri ve Değerlendirme olarak bu teoriler tek başına eksik kalabilir; cam tavan sendromu, bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeylerde eşzamanlı ele alınarak daha kapsamlı bir çözüm yaklaşımı gerektirir.

Cam tavan sendromu teorileri, eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların nasıl aşılabileceğini anlamak için önemli bir perspektif sunmaktadır. Bu teoriler, kadın yöneticilerin engellerle başa çıkma ve kariyerlerinde ilerleyebilme stratejilerini anlamada kritik bir öneme sahiptir. Dünya genelinde öğretmenlik mesleği genellikle kadın mesleği olarak algılanırken, bu algının temelinde kadınların çocuk bakımı ve ev işlerine daha fazla zaman ayırması gerektiği düşüncesi yatmaktadır. Ülkemizde de kadınların kamu sektöründe, özellikle eğitim sektörünü tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Asar (2016), bu tercihin arkasında daha uygun

çalışma saatleri ve devlet kadrosunun sağladığı güvenlik gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir.

Cam tavan sendromu teorileri arasında “Örgütsel kültür teorisi” eğitim kurumları ile daha yakın ilişkilidir. Eğitim kurumları, belirli bir örgütsel kültüre sahip olup, bu kültür genellikle toplumsal cinsiyet normlarına ve değerlerine dayalı olarak şekillenir. Özellikle eğitimdeki yönetsel yapıların, liderlik anlayışlarının ve karar alma süreçlerinin erkek egemen bir biçimde organize edilmesi, kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavan etkilerini derinleştirebilir. Örgütsel kültür teorisi, bu tür yapıların ve kültürlerin, kadınların kariyer gelişiminde nasıl engeller yarattığını ve bu engelleri aşmak için ne tür stratejiler geliştirilebileceğini açıklamaya yardımcı olabilir. Diğer teoriler de önemli olmakla birlikte, eğitim kurumlarında daha çok örgütsel yapı ve kültürle ilgili engellerin ön plana çıkması, bu teorinin eğitimle daha fazla ilişkilendirilmesini sağlamaktadır.

Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromunun etkileri, özellikle eğitim sektörü gibi kadın çalışanların yoğun olduğu alanlarda belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Eğitim sektörü, geleneksel olarak kadınların ağırlıklı olarak temsil edildiği bir alan olmasına rağmen, bu durum kadınların yönetim ve liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını garanti etmemektedir. Özellikle okulöncesi eğitim kurumlarında, kadın çalışanların sayısı yüksek olmasına karşın, üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların temsil oranı genellikle düşüktür (Köse ve Uzun, 2017; Örki, 2024). Bu durum, eğitim sektöründe kadınların kariyer basamaklarını tırmanırken karşılaştıkları çeşitli engellerden kaynaklanmaktadır. Bu engeller, liderlik rollerine uygun görülmemesi, mentorluk ve liderlik gelişim programlarına erişim eksikliği gibi faktörleri içermektedir. Ayrıca, kadınların aile ve iş yaşamını dengeleme konusundaki sorumluluklarının, kariyerlerinde ileriye doğru adım atmaları üzerinde olumsuz bir etki yaratabildiği de gözlenmektedir. Eğitim sektöründe kadınların yönetim pozisyonlarına ulaşamaması, hem bireysel kariyer gelişimlerini sınırlandırmakta hem de kurumların karar alma süreçlerinde çeşitliliğin azalmasına neden olmaktadır (Bilim ve Bülez, 2018). Bu durum, sadece cinsiyet eşitliği açısından bir problem teşkil etmekle kalmayıp, aynı zamanda eğitim kalitesini ve kurumların genel verimliliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2022-2023 eğitim-öğretim yılı Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Strateji Geliştirme Başkanlığı verilerine göre, ilköğretim, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında 445.872 erkek ve 619.559 kadın öğretmen olmak üzere toplam 1.065.431 öğretmen görev yapmaktadır. Görev yapan öğretmenlerin yaklaşık %58'ini kadınlar oluştururken, milli eğitim camiasında okul yönetimi gibi üst düzey pozisyonlarda kadınların oranı düşüktür. Başka bir deyişle MEB’de her 100 personelden 58’i kadınlardan oluşmaktadır. Personelin yarısından fazlasının kadınlardan oluşmasına karşın, bu durum yönetici kademesinde aynı orantısız dağılıma sahip değildir. Bu durum, sadece okullarda değil, teşkilatın daha üst yönetim düzeylerinde de benzerlik göstermektedir. MEB bünyesinde görev yapan bin 299 üst düzey yöneticinin yalnızca 25’i kadınlardan oluşmaktadır. Kadın yönetici sayısının toplam yönetici sayısına oranı sadece yüzde 1,92 olmuştur (<https://www.birgun.net>). Başka bir deyişle, öğretmenlik, mesleki cinsiyet ayrımcılığını en iyi yansıtan mesleklerden biridir. Örneğin, kadınlar öğretim kademeleri içerisinde okul öncesi öğretmenliğinin neredeyse tamamına yakını (%93,6), orta öğretim kademesinde önemli bir çoğunluğunu (%51,18), yükseköğretimde ise akademik personelin %46’sını oluşturmaktadır. Bu durum, kadınların kariyerlerinde yükselme süreçlerinde karşılaştıkları cinsiyet temelli engellerin sürdüğünü ve bu engellerin aşılması gerektiğini göstermektedir (Örki, 2024).

Özellikle kadınların öğretmenlik gibi mesleklerde idari pozisyonlara yükselme istekleri söz konusu olduğunda durum farklılık göstermektedir. Milli eğitime bağlı okullarda çalışan erkek ve kadın idareci sayıları incelendiğinde bu durum doğrulanmaktadır (Ocak, 2021). Araştırmalar, kadınların genellikle alt ve orta düzey yönetim kademelerinde çalıştığını, ancak üst düzey yönetim kademelerinde bu oranın düşük olduğunu göstermektedir (Yaşbay, 2021). Kadınların örgütlerde üst pozisyonlara yükselmesini engelleyen görünmez engeller, açık bir şekilde belirgin olmamakla birlikte, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının doğal ve meşru uygulamaları arasına gizlenmiştir.

Bu durumu anlamak için, kadınların karşılaştıkları engellerle nasıl başa çıktıklarını ve kariyerlerinde nasıl ilerleme kaydettiklerini inceleyen daha fazla araştırma yapılması önemlidir.

Kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklar, genellikle toplumsal cinsiyet normları, kültürel beklentiler ve kurumsal engeller gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu engellerin üstesinden gelmek için, kadınların iş dünyasında daha fazla destek ve fırsat bulmalarını sağlayacak stratejiler geliştirilmelidir. Ayrıca, kurumların cinsiyet eşitliğini sağlamada aktif bir rol üstlenmesi ve kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesini teşvik edecek politikalar uygulamaları gerekmektedir. Toplum genelinde de bu konuya duyarlılığı artırmak ve kadınların kariyerlerinde eşit fırsatlar elde etmelerini sağlamak için kapsamlı bir çaba sarf edilmesi önemlidir.

Literatürde, kadınların iş hayatına girişleri ve kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklar üzerine yapılan çalışmalar geniş bir yer tutmaktadır. Kadınların iş yaşamındaki ilerlemelerini kısıtlayan ve "cam tavan" olarak adlandırılan engeller, araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan ele alınmıştır. Bu bağlamda, Aksöz ve Eroğlu, (2021); Jahangirov, (2012), Karcıoğlu ve Leblebeci (2014), Küçüközkan ve Eriş (2019), Moorosi, (2007), Ocak (2021), Petre, (2012); Yaşbay ve Kobal (2021) ile Yavuz ve Uzun (2019) gibi araştırmacılar, farklı sektörlerde çalışan kadınların cam tavan sendromu deneyimlerini incelemiştir. Bu çalışmalar, kadınların cam tavan sendromunun yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal ve kurumsal yapıların bir sonucu olarak karşılaştıkları çok boyutlu bir sorun olduğunu ortaya koymuştur.

Özellikle eğitim sektöründe kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromunu inceleyen çalışmalardan Erot (2016), Gutierrez (2016), Mert (2019), Öztürk ve Gül (2021), Öztürk ve Bilkay (2016) ile Tanrısevdi, Sarpkaya ve Sarpkaya (2019) önemli katkılarda bulunmuştur. Bu araştırmalar, kadın yöneticilerin cinsiyetçi ayrımcılığa maruz kaldıklarını, toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı kariyer ve aile yaşamı arasında denge kurmada zorlandıklarını ve ailevi sorumluluklarını ihmal etme endişesi taşıdıklarını ortaya koymuştur. Eğitim kurumlarında kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesinde karşılaştıkları bu engeller, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğurmakta ve toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Ülkemizde cam tavan sendromu üzerine yapılan yüksek lisans ve doktora düzeyindeki tez çalışmalarında dikkat çeken bir husus, bu çalışmaların büyük çoğunluğunda erkek danışmanların yer almasıdır (Terzi ve Deniz, 2020). Özellikle doktora düzeyinde tez danışmanlarının tamamının erkek olması, bu alandaki araştırmalara cinsiyet perspektifinden daha geniş bir katkının sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Bu durum, kadınların karşılaştığı engelleri ve cam tavan sendromunu daha kapsamlı bir şekilde incelemek için gerekli olan farklı bakış açılarını eksik bırakabilir. Bu nedenle, cam tavan sendromu ile mücadele etmek ve kadınların kariyer ilerlemelerini desteklemek amacıyla daha kapsayıcı politikalar ve uygulamalar geliştirilmesi önemlidir.

Cam tavan sendromu üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromunu araştırmakla birlikte, okulöncesi eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilere yönelik spesifik çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Oysa, okulöncesi eğitim gibi kadın çalışanların yoğun olduğu bir sektörde, yönetici pozisyonlarına erişimde karşılaşılan engellerin detaylı bir şekilde incelenmesi, bu konudaki bilgi birikimini zenginleştirebilir. Türkiye'de cam tavan sendromu üzerine yapılan araştırmaların genellikle nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Bu durum, sayısal veriler aracılığıyla genel eğilimlerin ve örüntülerin belirlenmesine olanak tanısa da, konunun derinlemesine anlaşılması açısından bazı sınırlılıklar barındırabilmektedir. Terzi ve Deniz (2020) tarafından da vurgulandığı üzere, üst düzey yönetimde kadınların yer almalarını engelleyen görünmez bariyerlerin altında yatan derin anlamları ve çeşitli perspektifleri daha zengin bir şekilde ortaya koymak için nitel yöntemlerin daha fazla kullanılması gerekmektedir. Nitel araştırma yöntemleri, bireysel deneyimlerin, toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili algıların ve kurumsal kültürlerin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyarak, cam tavan sendromunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında cinsiyet eşitliği ile ilgili politikaların ve uygulamaların geliştirilmesine yönelik nitel araştırmaların artması, kadınların kariyer gelişimlerinin desteklenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Okulöncesi eğitim kurumlarının seçilmesinin nedeni, bu alanda kadınların yoğun yer alması ve yönetici pozisyonlarında karşılaştıkları engellerin farklılaşmasıdır. Okulöncesi öğretmenliği

genellikle kadın mesleği olarak görülmekte, bu da kadınların yönetsel pozisyonlarda cam tavan sendromunun daha belirgin olmasına yol açmaktadır. Sosyal becerilerin ön planda olması ve liderlik rollerinin erkeklere ait olarak algılanması, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini kısıtlayan faktörler arasında yer almaktadır. Bu durum, okulöncesi eğitimin özgün dinamiklerinin cam tavan sendromu üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca, okulöncesindeki engellerin diğer eğitim seviyelerinden farklı olduğunu anlamak, eğitim politikalarının şekillendirilmesine katkı sağlayabilir.

Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun etkilerine ilişkin görüşlerini incelemek, eğitim kurumlarında cinsiyet eşitsizliği ve kariyer engelleri hakkında önemli bilgiler sağlayabilir. Bu çalışma, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimlerinde karşılaştıkları zorlukları anlamak ve bu engellerle başa çıkmak için geliştirilen stratejileri belirlemek açısından değerlidir. Aynı zamanda, kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer almasını teşvik etmek ve eğitim kurumlarında cinsiyet eşitliğini artırmak için politika yapıcılar ve eğitim yöneticileri için yol gösterici olabilir.

Bu araştırmanın amacı, okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu sorunları ve bu sorunlarla başa çıkmak için geliştirdikleri çözüm stratejileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda; “Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu sorunları ve bu sorunlarla başa çıkmak için geliştirdikleri çözüm stratejileri nelerdir?” Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca, eğitimde yönetim pozisyonlarına yükselmek için kadınlar ile erkeklerin eşit fırsatlara sahip olup olmadığı ve kadın okul yöneticilerine karşı toplumun bakış açısı da incelenmiştir.

YÖNTEM

Araştırma, fenomenolojik desen çerçevesinde nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji, fenomenlerin (deneyimlerin, olayların veya olguların) doğası ve anlamı üzerine odaklanır. Bu yöntem, bir araştırmacının fenomenleri doğrudan deneyimleyen kişilerin gözlemlerine dayanarak, onların deneyimlerini ve algılarını anlamaya ve açıklamaya odaklanır. Fenomenolojik yöntem, araştırmacının önyargılarından arınarak katılımcıların deneyimlerini anlamak için onlarla etkileşime girerek, onların doğrudan ifadelerine dayanır. Bu tür araştırmalar genellenebilirlik açısından sınırlı olmakla birlikte, küçük bir çalışma grubuyla daha derinlemesine ve ayrıntılı bilgiler elde etmeyi amaçlar (Patton, 2014). Çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği için katılımcı teyidi ve uzman görüşlerine başvurularak sağlanmaya çalışılmıştır (Lincoln ve Guba, 1985, ss. 300-331).

Çalışma Grubu

Bu çalışmada çalışma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Mardin İli'nin merkez Artuklu ilçesindeki 4 okul müdürü, 11 müdür yardımcısı olmak üzere toplamda 15 kadın yönetici çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir (uygun) örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 2023; Patton, 2014). Nitel araştırmalarda gerekli minimum örneklem büyüklükleri; 5-25 kişiden oluşan bir çalışma grubundan olmalıdır. Araştırmada pragmatist felsefe, yorumlayıcı çatı olarak alınmıştır. Pragmatist felsefe öncelikle öncül koşullara değil eylemlere, durumlara ve araştırmanın sonuçlarına odaklanır (Creswell, 2021).

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin veriler

Değişkenler	Alt Değişken	N	%
Cinsiyet	Kadın	15	100
Yaş	30 Yaş Ve Altı	6	40
	31-45 Yaş Arası	7	46.7
	46yaş Ve Üzeri	2	

		13.3	
	Ara Toplam	15	100
Hizmet Yılı	1-5 Yıl	1	6.7
	6-10 Yıl	6	40
	11-15 Yıl	4	26.7
	16 Yıl ve Üzeri	4	26.7
	Ara Toplam	15	100
Mezuniyet Durumu	Lisans	15	100
	Lisansüstü	0	0
Yöneticilikteki Deneyimi	1-5 Yıl Arası	9	60
	5-10 Yıl Arası	5	33.3
	10 Ve Üstü	1	6.7
	Ara Toplam	15	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların tamamı lisans düzeyinde mezun oldukları; %6,7'nin 1-5 yıl, %40'ının 6-10 yıl ve %53'nin da 11 ve üstü hizmet yılına sahip olduğu; katılımcıların %40' ı 30 yaş ve altı, % 46,7' nin 31 ve 45 yaş, %13,3' sının da 45 ve üstü yaşa sahip olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından toplamda 4 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hem sabit seçenekli hem de derinlemesine ilerleyebilmeyi sağlayan bir veri toplama aracıdır (Patton, 2014). Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme soruları hazırlanmadan önce literatür taraması derinlemesine yapılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken soruların anlaşılır, net olmasına gerekli özen gösterilmiştir. Hazırlanan sorular konunun uzmanlarına sorulmuş gerekli onay aldıktan sonra görüşme soruları araştırmaya katılmayacak 3 kişiye uygulanmıştır. Pilot uygulamanın sonunda soruların yeterli ve uygun olduğuna karar verildikten sonra nihai görüşme soruları çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik düzeyini artırmak adına sorulara verilen yanıtlar değiştirilmeden aktarılmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışma boyunca elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, elde edilen veriler tanımlayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin kavramlaştırılması, kavramlaştırılan göre birbiri ile ilişkili olanların düzenlenmesi ve temaların tespit edilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmaya katılan katılımcıları kişisel bilgilerini korumak adına katılımcılar Y1, Y2, Y3, Y4 ...Y15 şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından kavramsallaştırılarak kodlanmış ve verilere karşılık temalar oluşturulmuştur Analiz sürecinin en son basamağında bulgular ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı sonucunda elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Elde edilen bulgular verilerin elde ediliş sırasına göre sıralanmıştır.

Katılımcılara “Kadınların eğitim yöneticisi olmalarında engel var mıdır? Varsa nelerdir?” sorusu

yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar incelenip tablo şeklinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Kadınların eğitim yönetici olmalarındaki engeller hakkında görüşleri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Karşılaşılan Engeller	Toplumsal	Sosyal Hayattaki Engeller	5
		Kadının Aile İçindeki Rolü	3
		Erkek Egemen Toplum	2
		Yöneticilik Algısı	2
		Ara Toplam	12
	Bireysel	Kadınların İstememesi	5
		Ara Toplam	5
	Yönetimsel	Yetersiz Kadro	2
		Sınav, Mülakat	1
		Uzun Mesai Saatleri	1
		Mobbing	1
		Tercihle Erkek Önceliği	1
		Ara toplam	6
	Resmi Engel Yok		7

Tablo 2'te belirtilen sonuçlar, katılımcıların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları toplumsal engellere ve cinsiyet rollerinin belirleyici etkisine işaret etmektedir. Araştırmada, katılımcıların yönetici olma sürecinde toplumsal(f=12), bireysel(f=5) ve yönetimsel(f=6) engellerle karşılaştıkları belirlenmiştir. Kadınların, toplumun dayattığı kadın rollerinin dışına çıkarak yönetici pozisyonlarına yükselmekte zorlandıklarını ifade etmeleri, cinsiyet eşitsizliğiyle mücadelede karşılaşılan gerçek zorlukları gözler önüne sermektedir. Bu bulgular, eğitim dünyasında kadınların karşılaştığı cinsiyetçi ön yargıları ve toplumsal normların etkisini açıkça göstermektedir. Ayrıca, bazı katılımcıların resmi engellerle karşılaşmasa da toplumsal baskılar nedeniyle zorlanmaları, kadınların karşılaştığı görünmeyen engelleri ve güçlükleri de vurgulamaktadır. Sonuç olarak, kadınların eğitim yaşamında yönetici pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları toplumsal engellerin farkındalığının artırılması ve cinsiyet eşitliğine yönelik adımların atılması gerekliliği açıkça ortaya konmaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar resmi (f=7) olarak engel olmadığını belirtmişlerdir. Kadınlar, işe alım süreçlerinde eşit fırsatlara sahip görünse de, iş yerlerinde cinsiyetçi önyargılar ve toplumsal normlarla karşılaşabilmektedir. Bu, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen görünmez engelleri içerebilir. Dolayısıyla, kadınların eğitim dünyasında başarıya ulaşmasını etkileyen birçok faktör vardır ve sadece formel engellerin olmaması, eşitlik ve adil fırsatlara ulaşmanın garantisi değildir. Bu nedenle, cinsiyet eşitliği ve kadınların kariyer gelişimi için daha geniş bir perspektif gerekmektedir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir:

(Y2) “Engel olan bir sürü faktörler var. Kadına biçilen roller, kadınların meslek hayatında yeterince kabul görmemesi gibi engeller var.”

(Y6) “...anne idareciler kendi çocuklarını unutup. Kendi ailelerine zaman ayıramıyor. Kadından ziyade eş, evlilik, toplum olarak zor. Kadına farklı roller bürünüyor, bu zor geliyor.”

(Y4) “Tabi ki. Öncelikle toplumsal bakış açısı, kadına biçilen roller, anne, ev bakımı vesaire, kadınların isteksiz oluşu.”

(Y8) “Bence vardır. Toplumsal roller kadına yeni roller yüklenmesini zorlaştırabilir. Öncelikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu sorun daha fazla görülür.”

(Y9) “Birçok engel vardır. Bunlardan ilk akla gelenleri erkek egemen ortamda oluşan iletişim sıkıntısı, kadının rolünün sabit görülmesi, olacaksa öğretmenliğe devam etmesi gerektiği, annelik, yöneticiliğin erkeğe uygun görülmesi vesaire...”

(Y12) “...İsteyen herkes şartları sağlayıp yönetici olabiliyor, bu konuda bir ayrım yoktur. Fakat kadınlar pek tercih etmiyor.”

(Y6) “Kadınların önünde engel yok, sınavı, mülakatı aynı ama kadınlar istemiyor.”

(Y10) “Vardır. Özellikle okullarda verilen yetersiz kadro sayısı. 4 erkek idareciden sonra 1 kadın görev alabiliyor. Bununla beraber bu süreçteki sınav, mülakat vesaire durumlarda olumsuz yönde etkilemektedir.”

(Y1) “Yasal olarak herhangi bir engel yoktur. Fakat yöneticilerin çalışma saatleri, mesai saatlerinin fazlalığı, erkek yöneticilerin yönetimdeki fazla temsil edilme oranı kadınların yönetici olmalarına engel durumdadır.”

(Y9) “ Birçok engel vardıryöneticiliğin erkeğe uygun görülmesi, uzun mesai saatler...”

(Y12) “Hayır, herhangi bir engel yoktur. İsteyen herkes şartları sağlayıp kadın yönetici olabiliyor.”

(Y5) “Hayır ben ülkemde kadınların eğitim yöneticisi olmak istediklerinde önlerinde bir engel olduğunu düşünmüyorum...”

(Y6) “Kadınların önünde engel yok. Sınavı, mülakatı aynı...”

Bu ifadeler, kadınların karşılaştığı engellerin sadece somut ve açık olarak belirlenmiş kurallar veya politikalarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda toplumun içselleştirdiği cinsiyetçi normlar ve baskılar yoluyla da meydana geldiğini vurgulamaktadır. Bu görünmeyen engeller, kadınların ilerlemesini zorlaştırabilir ve kariyerlerinde önemli bir engel oluşturabilir. Bu durum, cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarının sadece yasal düzenlemelerle değil, aynı zamanda toplumsal normların ve algıların dönüşümüyle de gerçekleşmesi gerektiğini göstermektedir.

Katılımcılara “Eğitim yönetim pozisyonlarına yükselmek için kadınlar ile erkeklerin eşit fırsatlara sahip olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Cevaplardan alınan bulgular ile aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 3. Eğitimde yönetim pozisyonlarına yükselmek için kadınlar ile erkeklerin eşit fırsatlara sahip olma durumu

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Eğitimde Yönetim Pozisyonuna Yükselmede	Fırsat Eşitliği	Mevzuat	4
	Vardır		
Erkeklerle Kadınların Fırsat Eşitliği	Fırsat Eşitliği Yoktur	Toplumsal Algı	6
		Cinsiyet Ayrımcılığı	3
		Yasal Düzenlenme	2
		Ara Toplam	15

Tablo 3'deki bulgular, katılımcıların eşitlik konusundaki algılarını ve deneyimlerini yansıtmaktadır. Bazı katılımcılar yasal düzenlemelerin eşitliği(f=4) desteklediğini belirtirken, çoğunluk toplumsal algılar(f=6) ve cinsiyete dayalı ayrımcılık(f=3) gibi faktörlerin eşitliğin gerçekleşmesini engellediğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, yasal düzenlemelerin eşitliği desteklediğini belirterek, mevcut yasaların ve mevzuatın kadınların yönetici pozisyonlarına erişimini kolaylaştırma yönünde önemli katkılar sunduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, çoğunluk, toplumsal algılar (f=6) ve cinsiyete dayalı ayrımcılık (f=3) gibi faktörlerin, yasal eşitliğin gerçekleşmesini engellediğini belirtmiştir. Toplumsal algılar, kadınların liderlik ve yönetim rollerinde yeterli görülmemesi ve bu rollere uygun görülmemesi gibi önyargılarla ilişkili olabilir. Bu önyargılar, toplumun kadın yöneticilere yönelik beklentilerini ve tutumlarını yansıtırken, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları fırsatları daraltabilir.

Özellikle, katılımcıların çoğunluğunun toplumsal algı ve cinsiyete dayalı ayrımcılık gibi faktörlerin eşitlik açısından önemli engeller olduğunu düşündüklerini belirtmeleri, toplumsal normların ve cinsiyetçi stereotiplerin eşitlik mücadelesindeki önemini vurgulamaktadır. Ancak, bazı katılımcılar eğitimde yönetim pozisyonlarına yükselmede erkeklerle kadınların eşit fırsatlara sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüş, eğitim alanında bazı ilerlemelerin olduğunu ve eşitlik için umut verici adımların atıldığını göstermektedir. Eşitlik mücadelesinde yasal düzenlemelerin yanı sıra toplumsal algıların ve cinsiyetçi normların dönüşümü de gerekmektedir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir:

- (Y5) “Halen ülkemizde cinsiyet eşitliği kavramı çok yaygın olarak yerleşmemiş ise de; fırsat eşitliği açısından düşündüğümde ülkemizde her alanda yasal ve toplumsal açıdan da eşit fırsatlara sahip olduğumu düşünüyorum.”
- (Y6) “Kendim de bu süreçten geçtim. Kadınlar için yönetimde bir sorun yok. Yönetimsel olarak tamam ama toplumsal olarak zor.”
- (Y12) “Evet eşit fırsatlar var.”
- (Y15) “Eğitim yönetiminde çoğunluğu erkekler oluşturmaktadır. Erkek kadın fark etmeden bize sunulan şartların eşit olduğunu düşünüyorum. Önemli olan bunları değerlendirebilmektir.”
- (Y2) “Yasal olarak eşitiz ama uygulamada zorlanıyoruz. Kadınların kabul görmesi zorlanıyor. Şöyle bir durum var bir okulda iki kadın yönetici ise normaldir ikisi de kadın sorun olması normaldir algısı var.”
- (Y10) “Eşit fırsatlara sahip değil. Toplum içerisinde kadına yüklenen sorumluluk her alanda daha ağır ve toplumdan sıyrılmanın pek mümkün olmadığı ülke şartlarında fırsatlar da eşit değil.”
- (Y11) “Kesinlikle düşünmüyorum. Erkekler ayrımıcılık yapıldığını düşünüyorum. Daha fazla destekleniyor ve tercih edildiğini düşünüyorum.”
- (Y13) “Hayır eşit fırsatlara sahip olduklarını düşünmüyorum. Kadın maalesef bazı özel durumlardan annelik ve eşlik vesaire dolayı bu eşit fırsatları değerlendirmede kanısındayım. Bir şekilde vazgeçiriliyorlar.”

Katılımcılara “Kadın okul yöneticilerine karşı toplumun bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Soruya verilen yanıtlardan elde edilen bulguya göre aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 4. Kadın okul yöneticilerine karşı toplumun bakış açısı

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Kadın Okul Yöneticiliğine Karşı Toplumun Bakış Açısı	Bakış Açısı Olumlu	Kadınsal Özelliğin Getirdikleri	3
		Ara Toplam	3
	Bakış Açısı Olumsuz	Toplumsal Algı	5
		İletişim Engelleri	1
		Karşı Cinsle Kıyaslanma	4
		Toplumsal Roller	5
	Ara Toplam		15

Tablo 4'deki bulgular, kadın yöneticilerin deneyimlediği cinsiyet temelli algıların ve zorlukların karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, kadın okul yöneticiliğine yönelik toplumun bakış açısının genellikle olumsuz (f=15) olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılar, bu olumsuz bakış açısının temel nedenlerini toplumsal algı(f=5) ve toplumsal roller (f=5) ile kadınların karşı cinsle kıyaslanması(f=4) şeklinde açıklamışlardır. Toplumsal algı ve roller, kadınların liderlik pozisyonlarında yeterli görülmemesi ve yönetici olarak kadınlara yönelik önyargılarla ilişkilidir. Toplumda, kadınların duygusal, nazik ve aile odaklı olmaları gerektiği gibi klişeleşmiş cinsiyet rolleri, kadınların sert, otoriter ve karar alabilen liderler olarak görülmesini engelleyebilir. Bu tür algılar, kadınların yeteneklerinin ve potansiyellerinin göz ardı edilmesine neden olabilir ve bu durum, kadınların yönetici pozisyonlarına atanmasında bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, bazı katılımcılar kadınsal niteliklerin yöneticilikte avantaj sağladığını düşünmüşlerdir. Kadınsal özelliklerin (örneğin, incelik ve hassasiyet) yöneticilikte olumlu bir etkiye sahip olduğunu düşünen katılımcılar, kadın yöneticilerin toplum tarafından olumlu bir şekilde algılandığını ve hatta bu özelliklerin saygı ve takdir kazandığını belirtmişlerdir. Cinsiyet eşitliği için, toplumun kadın liderliğine yönelik algısının değişmesi ve kadınsal niteliklerin yöneticilikte değerli görülmesi gerekmektedir. Bu konu ile ilgili görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

- (Y5) “Sekiz yıldır okul müdürü olarak görev yapmaktayım. Bu süre içerisinde toplumdan olumsuz hiçbir bakış açısı ya da olumsuz bir tepki görmedim. Tam aksine birçok velimiz anaokulu müdürü olarak karşılığında bir kadın yönetici gördüklerinde daha mutlu olduklarını söylüyorlar.”
- (Y7) “Kadın okul yöneticiliğine karşı oluşan önyargıların olmadığı görülmektedir. Çalışma yaşamlarına katılmaları bir takım olumlu durumları da beraberinde getirmiştir.”
- (Y10) “Ataerkil toplumlarda ve de ülke şartlarında pek sıcak bir bakış açısı yok. Bununla beraber kadınların olduğu her yer özellikle okulların duygu, okul atmosferi, incelik, ayrıntı ve daha birçok anlamda güzelliği vardır anlayışı vardır.”
- (Y1) “Kadınların genelde despot olduğunu düşünüyorlar. Toplumun büyük bir kısmı erkeklerle çalışmayı kadın idarecilerle çalışmaya tercih ediyor. Kadınlar idarecileri genelde burnu havada, sert ve despot olarak tanımlıyorlar.”
- (Y2) “Kadınların herhangi bir pozisyonda yükselmesi bir anlam ifade etmiyor. Toplumun biçtiği roller dışına pek çıkılmıyor. Bu da kabul görmelerine engel oluyor. Çalıştığım kurum bir köy okulu köy içinde daha az görülüyor. Eski erkek yöneticiler ile kıyaslanıyor.”
- (Y3) “Toplumun büyük bir kısmının arkada planda kadın yöneticiye olumlu baktığını düşünmüyorum. Öncelik erkek olmalı mantığında çoğu kişi. Kadına biçilen rol ve yapılandırılan etiketlerin bu konuda önemli bir duvar olduğunu düşünüyorum”
- (Y4) “Önce takdir ediliyor, ancak daha sonra evini, çocuklarını ve ailesini ihmal eden kadın olarak tasvir ediliyor. Çünkü kadının yeri ailesidir. Aynı görevi yapan iki farklı cinsteki insanlarda bile öncelik erkeler oluyor.”
- (Y6) “Toplumun kadın yöneticilere tepkileri farklı. Onlara göre yönetici erkek. Erkek kadın ikimiz aynı odadayız ama gelen kişi ilk erkeğe yöneliyor. Onu idareci olarak kabul ediyor.”
- (Y8) “Erkek okul yöneticilerine göre daha az kabul görüldüğü düşüncesindeyim. Ataerkil düşünce sistemine daha yakın bulunduğu için kadınlara olan bakış açısı resmi kurumlarda dahil toplumun biçtiği roller dışına çıkılmıyor.”
- (Y9) “Toplumun bakış açısı genellikle iletişimi kadınla değil erkekle kurmak yönündedir. Elbette bunu kırmak kişinin elinde gibi görünse de kadın bu süreçte fazla yıpranmakta ve bu da işindeki başarısını olumsuz etkilemektedir.”
- (Y13) “Kişilere göre değişiyor. Bazen olumlu bir bakış açısı hissedilirken bazen de sanki alternatifte olduğu içimmiş gibi hissettirilebiliyor.”

Katılımcılara “Kadın okul yöneticisi olarak karşılaştığınız yönetsel zorluklara ilişkin baş etme stratejileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular tablo.5’de belirtilmiştir.

Tablo 5. Kadın okul yöneticilerin yönetsel zorluklara ilişkin baş etme stratejileri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Kadın Yöneticilerin Sorunlara Karşı Çözüm Stratejileri	Profesyonel Yaklaşım	Alana Hâkimiyet	6
		Şeffaflık	3
		İlkeli Davranmak	1
		İdari Amir	1
		Ara Toplam	11
	İletişim	Etkili İletişim	10
		Duygusalılık	2
		Ara Toplam	12

Tablo 5'deki bulgular, Kadın yöneticilerin sorunları çözmek ve zorluklarla başa çıkmak için kullandıkları stratejileri Profesyonel Yaklaşım (f=11) ve İletişimi (f=12) öne çıktığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin genel olarak alana hakim olmaya çalıştıklarını, etkili ve olumlu iletişim dilini tercih ettiklerini ve yönetim süreçlerinde şeffaf olmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Özellikle yönetsel zorluklarla başa çıkarken etkili iletişim stratejilerinin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Bu bulgular, kadın yöneticilerin liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getirmek için çeşitli becerileri kullandıklarını göstermektedir. Etkili iletişim ve şeffaflık gibi stratejiler, hem kurum içi hem de kurum dışı ilişkilerde başarıyı artırabilir ve işletmenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunabilir. Tablo 5'deki bulgular, kadın yöneticilerin liderlik tarzlarını ve baş etme stratejilerini

anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu bilgi, kadınların iş dünyasındaki etkilerini ve liderlik rollerindeki başarılarını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Katılımcılar geliştirdikleri çözüm stratejilerini şöyle açıklamışlardır:

- (Y2) “...özellikle etkili iletişimi kurmak, şeffaf çalışmak, alana hâkim olmak. Bu da zorlukları çözmemde daha etkili oluyor.”
- (Y3) “Zaman zaman kadın yöneticiyi kabullenmeyen erkek ego zihniyeti ile karşılaşmışımdır. Yöneticiliğin cinsiyeti olmaz ilkesi ile yaklaşmak, yaklaştırmak.”
- (Y6) “Sorun sadece okul ile ilgili ise milli eğitime başvuruyorum, veli çocuk ile ilgili ise üst amirime başvuruyorum. İletişim dili daha sakın olur, empati kurmaya çalışırım. Ortak iletişim dilini kurmaya çalışırım.”
- (Y8) “Etkili bir iletişim ile oluşan sorunların daha iyi çözüleceği ve bulunduğum yöneticilik görevinin getirdiği bilgi ve donanımına sahip olmakla işi en iyi şekilde yapmak, şeffaf bir çalışma ortamı oluşturmak, iyi analiz yapmak.”
- (Y1) “Okuldaki stresi eve taşımamaya çalışıyorum. Olaylara yaklaşırken kadınlık duygusallığımdan uzaklaşmamaya çalışıyorum. Bir erkeğin bakış açısıyla bir kadının bakış açısı çoğu zaman farklı olduğu için karşılaştığım zorluklarda kadın duygusallığı ve duyarlılığıyla hareket ederim.”
- (Y4) “Tabi ki var. Öncelikle üstlerinize ve astlarınıza sizin bir yönetici olduğunuzu kabul ettirmek gerekir. Farklı sorunlarla farklı yöntemler kullanmak gerekiyor.”
- (Y14) “Her şeyi okul toplantılarında şeffaf bir şekilde dile getirmek, soruna anında müdahale, idarecinin kitlesinden yapmasını istediklerine karşı en önce kendisinin çaba sarf etmesi, kitlesindeki her bireyin kilit noktaları gözlemleyip bazı şeyleri birebirde dile getirmek, emreden değil de rica den bir dil kullanmak.”

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada, okulöncesi eğitim kurumlarının seçilmesinin temel nedeni, kadınların bu alanda yoğun bir şekilde yer alması ve yönetici pozisyonlarında karşılaştıkları engellerin farklılaşmasıdır. Okulöncesi öğretmenliği genellikle kadın mesleği olarak algılanmakta, bu da cam tavan sendromunun daha belirgin hale gelmesine yol açmaktadır. Sosyal becerilerin ön planda olması ve liderlik rollerinin erkeklere ait olarak görülmesi, kadın yöneticilerin kariyer gelişimini kısıtlayan önemli faktörlerdir. Bu durum, okulöncesi eğitimin özgün dinamiklerinin cam tavan sendromu üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Araştırmanın amacı, okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromuna bağlı sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu İle İlgili Sorunlar

Araştırmada, katılımcıların yönetici olma sürecinde toplumsal, bireysel ve yönetsel engellerle karşılaştıkları belirlenmiştir. Toplumsal engeller arasında, cinsiyet rollerine dayalı beklentiler ve kültürel normların kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesini zorlaştırdığı görülmüştür. Bu engeller, kadınların liderlik yeteneklerinin ve kariyer hedeflerinin toplum tarafından yeterince desteklenmemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bireysel engeller olarak, bazı katılımcıların yönetici olma isteksizliği dile getirilmiştir. Bu durum, kişisel tercihler, özgüven eksikliği veya liderlik pozisyonlarının getirdiği sorumlulukların üstesinden gelememe kaygıları ile ilişkilendirilebilir (Eagly ve Karau, 2002; Ryan ve Haslam, 2007). Kişisel tercihlerin, kadınların kariyer yolculuklarında önemli bir faktör olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Yönetsel engeller arasında sınavlar, mülakatlar, uzun mesai saatleri, mobbing ve erkeklerin tercihte öncelikli olarak görülmesi gibi faktörler yer almaktadır. Yönetici pozisyonlarına ulaşma konusunda sınırlı fırsatlar sunarken mülakat süreçlerinde objektif olmayan değerlendirmelerle karşılaşılması da bir başka engel olarak öne çıkmaktadır. Uzun mesai saatleri, özellikle aile sorumlulukları bulunan kadınlar için büyük bir zorluk teşkil etmekte, mobbing ise çalışma ortamında kadınların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, tercihlerde

erkeklerin öncelikli olarak değerlendirilmesi, kadınların yönetici pozisyonlarına erişimini sınırlayan önemli bir faktördür.

Bu sonuçlar, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen çeşitli faktörlerin karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu gözler önüne sermektedir. Bu engellerin aşılması için kapsamlı stratejilerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gerekmektedir.

Katılımcılar, yönetici olma sürecinde toplumsal engeller ve cinsiyet rollerinin belirleyici etkilerini vurgulamışlardır. Toplumun dayattığı kadın rollerinin, kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesini zorlaştırdığı belirtilmiştir. Bu durum, eğitim kurumlarındaki cinsiyetçi önyargıları ve toplumsal normların etkisini açıkça göstermektedir. Ayrıca, bazı katılımcılar resmi engellerle karşılaşmadıklarını ifade etse de, toplumsal baskılar nedeniyle zorluklar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Örucü, Kılıç ve Kılıç (2007) çalışmalarında, kadınların aile içi ve iş yaşamındaki görevleri arasında sıkıştığını ve bu durumun kariyerlerini engellediğini belirtmiştir.

Toplumun kadına biçtiği geleneksel roller, erkek egemen toplum yapısı, uzun mesai saatleri ve yetersiz kadro gibi faktörler, kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesini zorlaştırmaktadır. Yavuz ve Uzun (2019), toplumsal cinsiyet ayrımcılığının kadınların kariyerlerinde engeller oluşturduğunu belirtirken, Küçüközkan ve Eriş (2019) kadın yöneticilerin çalışma hayatında dışlanmalar yaşadığını ifade etmiştir. Kirişçi ve Can (2020), bu engelleri içsel ve dışsal sebepler olarak sınıflandırmış; Gündüz (2010) ise en büyük engelin ailevi sebepler olduğunu vurgulamıştır. Hoşgör, Hoşgör ve Memiş (2016), çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği ve basamaklıpların kadınların üst yönetime gelmesini engellediğini belirtmiştir. Gökkaya (2014) ise cinsiyete dayalı ayrımcılığı en büyük engel olarak göstermiştir. Bu engeller, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmasını sınırlamakta ve cinsiyet eşitliğine yönelik çabaları önemli hale getirmektedir. Bu çalışma, literatürdeki benzer araştırmalarla uyumlu sonuçlar ortaya koymaktadır.

Tanrısevdi ve diğerleri (2019), kadınların çok fazla rol üstlenmelerinin, cinsiyet temelli ayrımcılığın, siyasi ve sendikasal sebeplerin kadınların yöneticilik kariyerinde engel olduğuna dair sonuçlara ulaşmışlardır. Genel olarak, kadınların amirleri tarafından küçük görülme, mobbinge uğrama, kadınları yönetici olarak görmeme gibi toplumsal ve örgütsel sorunlar yaşadıkları vurgulanmıştır. Bununla birlikte, kadınların kendi kendilerine koydukları engelleri bir şekilde aşabildikleri ancak toplumsal engellere takıldıklarında bu engelleri aşamadıkları söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen sonuçların literatürdeki çalışmalar ile paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Özellikle, katılımcıların çoğunluğunun toplumsal algı ve cinsiyete dayalı ayrımcılık gibi faktörlerin eşitlik açısından önemli engeller olduğunu düşündüklerini belirtmeleri, toplumsal normların ve cinsiyetçi stereotiplerin eşitlik mücadelesindeki önemini vurgulamaktadır.

Araştırmada, bazı katılımcılar yasal düzenlemelerin eşitliği desteklediğini belirtmiş, mevcut yasaların kadınların yönetici pozisyonlarına erişimini kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Ancak çoğunluk, toplumsal algılar ve cinsiyete dayalı ayrımcılığın yasal eşitliğin gerçekleşmesini engellediğini belirtmiştir. Toplumsal algılar, kadınların liderlik rollerinde yeterince görülmemesiyle ilişkilidir. Bazı katılımcılar, eğitimde kadın ve erkeklerin eşit fırsatlara sahip olduğunu ve bu durumun eşitlik için umut verici adımlar attığını ifade etmiştir. Erot (2016) kadınların üst düzey yönetici olmalarında katılımcıların farklı görüşlere sahip olduğunu belirtirken, Aslan ve Gülcan (2018) kadın ve erkeklerin aynı imkânlarla sahip olmadığını ve mevcut politikaların kadınları desteklemediğini vurgulamıştır. Küçüközkan ve Eriş (2019) eğitimde kadınların maaş, özlük hakları ve politikalar açısından eşitsizlik yaşadıklarını, bunun cam tavan sendromunun bir belirtisi olduğunu ifade etmiştir. Gökkaya (2014) toplumun kadına yönelik norm ve değer algılarının işgücüne katılımı azalttığını belirtmiştir. Öztürk ve Bilkay (2016) ise kadınların kariyerlerinin başında cam tavan sendromu yaşamadıklarını ancak kıdem arttıkça engellerle karşılaştıklarını ifade etmiştir. Araştırma, bu sonuçların literatürdeki çalışmalarla uyumlu olduğunu ve benzer bulgular ortaya koyduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, toplumun kadın okul yöneticiliğine yönelik genellikle olumsuz bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu olumsuz bakış açısının iki ana nedeni öne çıkmıştır: Toplumsal algılar ve roller ile kadınların karşı cinsle kıyaslanması. Toplum, kadınları genellikle

pasif rollerle ilişkilendirirken, liderlik ve yönetim için erkekleri daha uygun görmektedir. Aslan ve Gülcan (2018), kadınların güçsüz olarak algılandığını ve bu önyargının eğitim yönetimi alanında da geçerli olduğunu belirtmiştir. Kırpık (2019), toplumsal önyargıların hâlâ var olduğunu ancak azalma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Küçüközkan ve Eriş (2019), iyi bir yöneticinin erkeksi özelliklere sahip olması gerektiği algısının devam ettiğini ifade etmiştir. Bilkay (2016), kadınların iyi öğretmen olabileceği ancak iyi yönetici olamayacağı algısının toplumsal rollerden kaynaklandığını belirtmiştir. Karaoğlu (2020), toplumun kadın yöneticilere hem olumlu hem de olumsuz bakış açılarına sahip olduğunu, olumlu tepkilerin destek ve takdir içerdiğini, olumsuz tepkilerin ise kadının yetkinliğine şüpheyle yaklaşılması olduğunu vurgulamıştır. Kadın yöneticilerin anaokullarında daha çok kabul gördüğü ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar, kadınsal niteliklerin (örneğin, incelik ve hassasiyet) yöneticilikte avantaj sağladığını ve olumlu şekilde algılandığını belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar, literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Bu sonuçlar, toplumda kadın yöneticilere yönelik cinsiyetçi algıların ve toplumsal normların, kadınların kariyer gelişimini nasıl sınırladığını göstermesi bakımından önemlidir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı bu engeller, hem bireysel hem de profesyonel düzeyde önemli zorluklar yaratmaktadır. Dolayısıyla, toplumsal algıların ve cinsiyet temelli kıyaslamaların değiştirilmesi, kadınların yönetici pozisyonlarına erişimini kolaylaştıracak ve cinsiyet eşitliğine yönelik daha olumlu bir ortam yaratacaktır. Eğitim dünyasında bu tür önyargılarla mücadele etmek, kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesine ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunabilir.

Kadın Okul Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu İlişkin Baş Etme Stratejileri

Kadın yöneticilerin sorunları çözme ve zorluklarla başa çıkma stratejileri arasında Profesyonel Yaklaşım ve İletişim belirgin şekilde öne çıkmaktadır. Kadın yöneticiler, profesyonel yaklaşım çerçevesinde alanlarına hâkimiyet sağlamaya, yönetim becerilerini geliştirmeye ve gelişmeleri yakından takip etmeye özen göstermektedirler.

İletişim stratejileri de önemli bir rol oynamaktadır. Kadın yöneticiler, etkili ve olumlu iletişim dilini tercih ederek, hem üst yönetimle hem de çalışanlarla açık ve yapıcı bir diyalog kurmayı hedeflemektedirler. Yönetim süreçlerinde şeffaflık ve açık iletişim, takım üyeleriyle güçlü bir ilişki kurmanın yanı sıra, olası anlaşmazlıkların ve çatışmaların önlenmesine de yardımcı olur. Kadın yöneticiler, bu tür iletişim stratejilerinin, yönetsel zorluklarla başa çıkmada kritik bir unsur olduğunun altını çizmektedirler.

Kadın yöneticilerin genel olarak alana hakim olmaya çalıştıklarını, etkili ve olumlu iletişim dilini tercih ettiklerini ve yönetim süreçlerinde şeffaf olmaya özen gösterdikleri söylenebilir. Özellikle yönetsel zorluklarla başa çıkarken etkili iletişim stratejilerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Etkili iletişim ve şeffaflık gibi stratejiler, hem kurum içi hem de kurum dışı ilişkilerde başarıyı artırabilmesi açısından çok önemlidir. Aksu, Fatma ve Şenol (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların cam tavanı aşma stratejileri yüksek performans gösterme, eğitim düzeylerinden ve sosyal ilişkilerden yararlanma olarak ifade edilmiştir. Karaoğlu (2020) çalışmasında da kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları özellikle profesyonel yaklaşımla ve etkili iletişim diliyle çözmekte oldukları belirtilmiştir. Tanrısevdi (2019) çalışmasında, kadın yöneticilerin çözüm stratejisi olarak daha çok kurumsal çözümler aradıkları, kadınlara yönelik önyargının yıkılması gerektiği, karar alınırken ayırım yapılmaması gerektiği ve eğitim politikalarının sürekli değişmemesi gerektiği bulgularına ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların literatürdeki çalışmalarla paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Kadın yöneticiler, karşılaştıkları sorunları çözmek için profesyonel bir yaklaşım benimsemekte ve alana hakim olmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemekte, sorunlarla karşılaştıklarında üst amirlerine başvurumaktadırlar ve ilkeli davranarak sorunları çözmeye çalışmaktadırlar. Katılımcıların büyük çoğunluğu özellikle iletişime önem verdikleri sonucu elde edilmiştir. Aslan ve Gülcan (2018) ise kadınların cam tavan sendromunu aşmak için kalıp yargılardan çıkarak, azimli, disiplinli ve kararlı olmaları gerektiğini ve profesyonel olmalarının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu stratejiler, kadınların kendilerini geliştirmek için kullandıkları stratejilerdir. Kirişçi ve Can (2020) çalışmasında, kadın yöneticilerin karşılaştığı engelleri aşmak için pes etmemeyi, aile hayatıyla dengeyi sağlamayı, ev içi görevleri paylaşmayı

ve aile bireylerini ikna etmeyi önemsedikleri belirtilmiştir. Bu araştırma, elde edilen sonuçların literatürdeki çalışmalarla uyumlu ve benzer sonuçlara ulaştığını göstermektedir.

Cam tavan engellerini aşmak için öncelikle bireyin özgüvene sahip olması gerekmektedir. Bu sonuçlar, yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarla uyumludur ve paralellik göstermektedir. Özgüven, kurumsal ve toplumsal stratejilerle birlikte, kadınların karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir (Korkmaz, 2016).

Özet olarak araştırmada elde edilen sonuçlara göre, cam tavan engellerinin daha çok toplumsal faktörlerden kaynaklandığı ve bireyin kendisinden kaynaklanan engellerin de önemli olduğu söylenebilir. Kadınların kurum üst amiri olduğu durumlarda hemcinslerini desteklemeleri, cam tavanı aşmada büyük önem taşımaktadır. En önemli stratejinin bireysel olarak kişisel ve mesleki gelişim ile örgütsel olarak çalışanlara eşit iş ve eğitim imkânı sağlanması olduğu tespit edilmiştir (Şen, 2017). Ancak, bütün bu yapılan değişimlere ve araştırmalara rağmen, özellikle gelişmiş ülkelerde kadınlar yöneticilik konusunda çeşitli başarılar elde etmelerine rağmen, cam tavan olgusunun tamamen ortadan kaldırılamadığı gözlemlenmiştir (Elacqua vd., 2009).

ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmanın bulguları ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- Toplumsal cinsiyet eşitliği ve cam tavan sendromu konularında daha derinlemesine araştırmalar yapılması gerekmektedir. Araştırmacılar, eğitimde kadınların karşılaştığı engellerin detaylarını, bu engellerin kadınların kariyer gelişimleri üzerindeki etkilerini ve bu süreçte yaşanan zorlukları daha geniş bir çerçevede incelemelidir.
- Kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen faktörlerin daha sistematik bir şekilde incelenmesi, daha etkili çözüm stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, kadınların liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik eğitimlerin etkinliğini araştıran çalışmalar yapılmalıdır.
- Araştırmacılar, kadınların hemcinslerini destekleme stratejileri üzerine daha fazla veri toplayarak, bu desteğin liderlik becerilerinin gelişimine nasıl katkı sağladığını değerlendiren çalışmalar yapabilirler.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler:

- Eğitimde kadın yöneticilerin başarılı olabilmesi için, uygulayıcılar mentorluk, rehberlik ve destekleme sistemleri kurmalıdır. Kadın öğretmen ve yöneticiler için kariyer gelişimini teşvik edici programlar düzenlemeli, liderlik becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamalıdır.
- Eğitim kurumlarında kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen stratejiler uygulanmalı, eşit fırsatlar yaratılmalıdır. Hemcinslerine fırsatlar yaratmak ve onları desteklemek için, üst düzey pozisyonlara gelmiş kadın yöneticilerin rol model olmaları teşvik edilmelidir.
- Uygulayıcılar, eğitimde kadınların karşılaştıkları toplumsal cinsiyet temelli engellerin farkında olarak, okul kültürünü cinsiyet eşitliği perspektifinden gözden geçirmeli, okul içindeki karar alma süreçlerinde daha fazla kadının yer almasını sağlamalıdır.

Eğitim Politikalarına Yönelik Öneriler:

- Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın liderliğini destekleyen politikaların güçlendirilmesi ve uygulanması önemlidir. Eğitim politikacıları, kadınların eğitimde liderlik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen yapıların ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemeler yapmalıdır.

- Eğitim politikacıları, kadınların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan eğitim ve gelişim fırsatlarını sağlamalıdır. Liderlik becerileri üzerine kurslar, seminerler ve atölye çalışmaları düzenlenmelidir.
- Kadınların eğitimde üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinin önündeki engellerin kaldırılması için, politikalarla kadınların bu alanlarda eşit fırsatlar bulmalarını sağlayacak bir altyapı oluşturulmalıdır. Ayrıca, kadınların liderlik pozisyonlarına geldiklerinde, diğer kadınları destekleyebilmeleri için teşvik edici programlar geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Aksöz, F. & Eroğlu Durkal, M. (2021). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar. Kayseri ilinde çalışan kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 59, 141-176.
- Aksu, A., U., Fatma, Ç. E. K., & Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejileri'ne ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133-160.
- Asar, R. (2016). Eğitim kurumlarında kadın yöneticilere karşı tutumların değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Education Studies*. 3(2), 47- 66.
- Aslan, Z., & Gülcan, M. G. (2018). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna yönelik okul yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 1(15), 1-36.
- Bilim, İ. Ö., & Büleç, A. (2018). Cam tavandan yansımalar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Bozdoğan, A. C. (2020). *Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisi ve bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi.
- Catalyst (2004) *The bottom line; connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst.
- Creswell J.W. (2021). *Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal Kitap Evi
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. In *Contemporary issues in leadership* (pp. 147-162). Routledge.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., & Webster, J. (2009). Managers' beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychology of women quarterly*, 33(3), 285-294.
- Erot, B. (2016). *Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşmelerine İlişkin Nitel Bir Araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Gökkaya, V. B. (2014). Cam tavan, kadın ve ekonomik şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26(1), 371-383.
- Gutierrez, E. (2016). Female principals in education: Breaking the glass ceiling in Spain. *Paidéia*, 26(65), 343-350.
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 133-149.
- Hoşgör, H., Hoşgör, D. G., & Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 345-362.
- <https://www.birgun.net/haber/meb-de-kadin-yoneticilerin-orani-yuzde-1-92-erkek-egitim-bakanligi-268876>

- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Karaoğlu, Z. (2020). *Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar*. [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi]. Pamukkale Üniversitesi .
- Karaözkök, İ. N. (2024). Kadın akademisyenler üzerindeki “cam tavan” sendromu: Tokat Gaziosmanpaşa üniversitesi örneği. *Enderun*, 8(1), 78-90. <https://doi.org/10.59274/enderun.1451330>
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt. 28, Sayı.4, 1 - 20.
- Kırpık, G. (2019). Kadın çalışanlarda cam tavan algısı kırıldı mı? Erkek çalışanlar halen cinsiyet ayrımcılığı yapıyorlar mı?: Adıyaman bankacılık sektörü örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 341-372.
- Kirişçi, G. & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2) ,618-636.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu. *Alternatif Politika*, 8(Special), 95-112.
- Kördeve, M. K. (2017). Kadın çalışanların önündeki engel: Cam tavan sendromu. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Köse, A., & Uzun, M. (2017). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak: Sorunlar ve Eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1058-1083. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.322218>
- Küçüközkan, Y. & Eriş, H.(2019). Yönetim ve inovasyon(sosyo-ekonomik & sosyo-kültürel gelişmeler). Z.Nas (Eds). *Cam tavan engelleri ve çalışma yaşamındaki sonuçları* (s. 203-244).
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and international perspectives* (pp. 1-10). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Doktora Programı.
- Mert, P., & Topçu, F. (2021). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri hakkında bir doküman analizi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 4(2), 285-304.
- Milli Eğitim Bakanlığı, https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=508
- Moorosi, P. (2007). Creating linkages between private and public:challenges facing woman principals İn South Africa. *South African Journal of Education*, 27(3): 507-521
- Morrison, A., White, R., Velsor, E. V. (1992). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of america's largest corporations?* . MA: Perseus Publishing
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ocak, A. (2021). Türk eğitim yönetiminde kadının adı yok. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*. Sayı. 02, 15-25.
- Örki, H. (2024). Kadın yoğun mesleklerde çalışan erkekler: Erkek okul öncesi öğretmenliği öğrencilerinin mesleğe yönelik tutumları. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 14, 329-349.
- Örücü, E., Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14 (2), 117-135.

- Özertürk, M., & Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(51), 24-44.
- Öztürk, Z. & Bilkay, T. A. (2016). Türkiye kamu hastaneleri kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 89-102.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Petre, R. (2012). *Looking through the glass ceiling women and power: Leadership in norwegian firms*. [Master Thesis]. BI Norwegian Business School MSc Financial Economics, Norway.
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social issues*, 60(4), 683-700.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in management review*, 22(1), 6-18.
- Şen, H. (2017). *Cam tavan sendromuna yol açan faktörler ve çıkış yollarının incelenmesi: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 89-105.
- Tanrısevdi, F., Yengin Sarpkaya, P. & Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi Journal of Qualitative Research in Education*, 7(4), 1590- 1617.
- Terzi, G., & Deniz, L. (2020). Türkiye’de cam tavan üzerine yapılan lisansüstü tezlere yönelik bir meta-değerlendirme. *Kesit Akademi Dergisi*, 6(25), 423-452.
- Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. *Women, gender and work*, 239-250.
- World Economic Forum (2023). *Global Gender Gap Report*. <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/>
- Yaşbay Kobal, H. (2021). Çalışanlarda cam tavan algısı: Hakkari üniversitesi örneği. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğitimler Dergisi*, 5 (2), 26 -38.
- Yavuz, E. ve Uzun, A. (2019). Türkiye’de 200-2018 yılları arasında cam tavan kavramı ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve yorumlanması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (16), 697-718.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.

Extended Abstract

According to the Ministry of National Education (MEB) data, women constitute 53.5% of the workforce in the ministry. Despite the high number of female teachers in educational institutions, only 1.92% of senior administrators in MEB are women. Career barriers experienced by women negatively impact their organizational commitment, leading to decreased motivation, disengagement from work, and even withdrawal from professional life. Women often face greater challenges than men in reaching senior management positions, and these obstacles create career barriers that further reinforce existing limitations (Özertürk & Gül, 2021). Although women comprise half of society, their entry into professional life dates back to the late 18th century. Initially employed as agricultural laborers or unpaid domestic workers, women's participation in the workforce significantly increased with industrialization (Tahtalıoğlu, 2016). However, while the number of women in employment has risen, the representation of women in senior management positions has not kept pace (Bilim & Bülez, 2018).

One of the main reasons for the underrepresentation of women in leadership roles is attributed to social barriers, including discrimination, gender roles, prejudice, and patriarchal structures. These challenges collectively contribute to the *glass ceiling syndrome* (Kördeve, 2017). The glass ceiling refers to the invisible barriers preventing women from advancing beyond a certain level in their careers (Yavuz & Uzun, 2019). Despite numerous studies on this issue, understanding the root causes of these barriers remains a pressing need (Parliament, 2020). Research suggests that female administrators often experience sexist discrimination, struggle with balancing professional and social roles, and feel pressured to fulfill traditional family responsibilities while managing their careers. Despite progress in addressing gender inequality, the underrepresentation of women in senior management persists. Given the critical role of education in societal development, understanding the reasons behind the low number of female administrators in educational institutions is essential. This study explores the challenges female administrators face, the *glass ceiling* barriers they encounter, and the strategies they develop to overcome these obstacles. The findings contribute to the literature by identifying the root causes of gender disparities in educational leadership and proposing practical solutions. Additionally, the strategies emerging from the study provide valuable guidance for women considering a management career in the future. The study aims to examine the experiences and perspectives of female administrators working in preschool education institutions regarding *glass ceiling syndrome* and the strategies they use to cope with it. The research was conducted in the 2021–2022 academic year with female administrators working in public preschool education institutions under MEB in Mardin province. A qualitative case study approach was used to gain an in-depth understanding of participants' views. The study group consisted of female administrators selected through *criterion sampling*, a purposive sampling method that allows for a detailed analysis of individuals meeting specific criteria. This approach ensures that cases meeting predefined criteria are thoroughly examined. Data were collected through a semi-structured interview form consisting of eight open-ended questions. The semi-structured format allowed for both standardized responses and in-depth exploration of participants' experiences (Ekiz, 2017). The collected data were analyzed using *content analysis*, a method aimed at identifying underlying concepts and relationships within the dataset. Findings revealed that all (100%) participants considered the number of female administrators in educational institutions to be insufficient. A significant portion (80%) of the participants stated that their decision to become administrators was self-motivated, often driven by their desire to take a more active role or dissatisfaction with existing leadership in their institutions. In contrast, 20% reported that they entered administrative roles reluctantly, primarily due to vacancies in leadership positions. Additionally, 66.7% expressed an aspiration to advance to higher administrative levels (e.g., ministry or national education directorates) to address systemic issues. However, 26.7% indicated reluctance to pursue higher positions due to political concerns, satisfaction with their current roles, or perceived challenges of leadership as women. Participants emphasized that societal expectations related to femininity, motherhood, and marital responsibilities negatively impacted their professional performance. Many felt pressured to excel in multiple roles, with high societal expectations placed on them as women and mothers, while also navigating the demands of leadership, which often required extended working hours. While some participants acknowledged legal regulations promoting gender equality, the majority believed that *social perceptions and gender biases* continued to hinder women's advancement. Furthermore, participants reported facing *organizational barriers*, such as being compared to male administrators, difficulties in navigating male-dominated leadership environments, and societal perceptions that management is inherently a male domain. To address these challenges, female administrators developed coping strategies, including *asserting leadership presence*, *using effective and positive communication*, and *maintaining transparency in management*. The study's findings suggest that while *social factors* significantly contribute to *glass ceiling barriers*, *individual factors* play a crucial role in overcoming them. The most effective strategy for breaking the glass ceiling was identified as *personal and professional development*, alongside organizational efforts to provide *equal employment and training opportunities* (Şen, 2017). Despite ongoing efforts to address gender disparities, the *glass ceiling phenomenon* remains a persistent challenge. Although women have achieved notable successes in management—especially in developed countries—the barriers preventing them from advancing to senior positions have not been completely eliminated (Elacqua et al., 2009). To overcome these obstacles, gender discrimination policies must be strengthened, full-time childcare and work-life balance initiatives should be revised, and female administrators must actively support and mentor aspiring women leaders.