

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
2015-YL-082**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN
KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN SENDROMU**

**HAZIRLAYAN
Filiz TANRISEVDİ**

**TEZ DANIŞMANLARI
Prof. Dr. Ruhi SARPKAYA
Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARPKAYA**

AYDIN-2015

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Eğitim Bilimleri Aaabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Filiz TANRISEVDİ tarafından hazırlanan “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu” başlıklı tez, 19.11.2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA	Adnan Menderes Üniv.	
Üye: Doç. Dr. Ali AKSU	Dokuz Eylül Üniv.	
Üye: Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL	Adnan Menderes Üniv.	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ
Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

....../.....2015

Filiz TANRISEVDİ

ÖZET

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN SENDROMU

Filiz TANRISEVDİ

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA

2015, 183 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde yer alan kamu eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engelleri ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın birincil verileri nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Ana kütle birim sayısının yüksek olmaması nedeniyle (26 yönetici) örneklem alınmamış ve veriler 22 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Araştırma sonucunda; katılımcıların profesyonel nedenlerden hareket ederek yönetici olmaya karar verdikleri ve bu süreci bir kariyer planı yoluyla yönettikleri, kadın yöneticilerin görev yapılan eğitim kurumlarına önemli avantajlar kazandırabildikleri, eğitim kurumlarındaki kadın yönetici sayısının yetersizliğinde toplumsal nedenlerin bireysel ve kurumsal/insan kaynakları nedenlerine kıyasla öne çıktığı, katılımcıların diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini değerlendirmelerinde en çok kurum içi kadınlar arası rekabet, biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememe ve bir kadın olarak kurum çalışanları tarafından yeterince kabul görmeme gibi daha çok kurumsal nitelikli cam tavan engellerine maruz kaldıkları, kadın yöneticilerin kendi yaşadıkları cam tavan engellerinde ise en çok cinsiyet temelli ayrımcılık, kadınlar arası rekabet/kraliçe arı ve diğer (örn. siyasi kayırmacılık, baskı, sendikal ayırım yapma politikaları v.b.) şeklindeki kurumsal kaynaklı cam tavan engellerine daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmıştır. Katılımcılar kadın yöneticilerin cam tavan engellerini aşmak için çeşitli öneriler dile getirmiş olup, bu öneriler daha çok kadınlara yönelik önerilerden oluşmuştur. Araştırma sonuçlarının gerek uygulama alanına gerekse gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalara katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Kadın yöneticiler, kamu eğitim kurumları, cam tavan sendromu, kariyer engelleri

ABSTRACT

GLASS CEILING SYNDROME FACED BY FEMALE MANAGERS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Filiz TANRISEVDİ

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Asst. Assoc. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA

The purpose of this study was to examine to reveal the barriers faced by women executives work for public schools in Efeler, Aydın. Semi-structural interview technique within the context of qualitative research methods was used to collect primary data. The sample was not determined since the number of unit in target population was not high (26 women executives) then 22 women executives were interviewed. The results indicated that participants started their career in the light of professional purposes, the education institutions would benefit from women executives' performance, social factors comparing individual and organizational/human resources based factors seemed more crucial in terms of inadequacy in women executive numbers, inter-women competition within organizations, difficulty in accessing informal network and unacceptable staff behaviors were observed the most by participants, then gender discrimination, inter-women competition/queen bee syndrome and other factors (e.g. nepotism, pressures from unions) were found as the most common glass ceiling barriers. Additionally participants made various recommendations, which were particularly for women, to overcome glass ceiling barriers. The results would be beneficial for practitioners and future research.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Women executives, public schools, glass ceiling syndrome, career barriers

ÖNSÖZ

Kadınların iş yaşamında aktif olarak yer almaya başlamaları Sanayi Devrimi ve İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde daha belirgindir. Yine de öğretmenlik, hemşirelik, temizlik işleri, büro memurluğu gibi belirli meslek gruplarındaki istisnalar haricinde sayılarının erkeklere kıyasla yeterli olmadığından söz etmek mümkündür. Benzer durum yönetim kademelerinde de görülmektedir. Kadınlar erkek meslektaşlarına (rakiplerine) göre kariyer süreçlerinde daha fazla engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller bireysel, kurumsal ve toplumsal kaynaklı olabilmektedir. Eğitim kurumları açısından ele alındığında da, kadın yöneticilerin üst düzey konumlara ulaşmalarında çeşitli engellerin bulunduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede bu tez çalışması eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin kariyer süreçleri boyunca karşılaştıkları engelleri ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmış olup, araştırmanın birincil verileri Aydın İli Efeler İlçesi eğitim bölgesindeki kamu eğitim örgütlerine görev yapan 22 kadın yöneticiler ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir.

Tez çalışmasının yürütülmesi sürecinde yardım ve katkılarını her zaman hissettiğim başta tez danışmanlarım Yrd. Doç.Dr. Pınar Yengin SARP KAYA ve Prof.Dr. Ruhi SARP KAYA'ya, değerli görüş ve önerileriyle araştırmaya katkıda bulunarak, her aşamada desteğini aldığım eşim Abdullah TANRISEVDİ'ye ve varlığı bile neşe ve motivasyon kaynağı olan kızım Nehir TANRISEVDİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Filiz TANRISEVDİ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
TABLolar LİSTESİ	xix
MODELLER LİSTESİ.....	xxi
EKLER LİSTESİ	xxiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Önem	3
1.3. Sınırlılıklar	4
1.4. Varsayımlar	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Genel Olarak Çalışma Yaşamında Kadınlar	5
2.1.1. Küresel Bağlamda Çalışma Yaşamında Kadınların Konumu	5
2.1.2. Genel Olarak Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamı İçindeki Konumları ve Kadın-Erkek Farklılığı	10
2.2. Cam Tavan Sendromu Kavramı	21
2.2.1. Cam Tavan Sendromunun Olası Belirtileri ve Neden Olabileceği Sonuçlar	27
2.2.2. Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Engeller	33
2.2.2.1. Toplumsal Cam Tavan Türleri	36

2.2.2.2. Toplumsal Cinsiyet.....	36
2.2.2.3. Örgütsel Cam Tavan Türleri.....	41
2.2.3. Cam Tavan Engellerini Aşmaya Ya Da Etkilerini Azaltmaya Yönelik Politikalar ve Stratejiler.....	61
2.2.3.1. Politikalar	61
2.2.3.2. Stratejiler	68
2.3. İlgili Araştırmalar	75
2.3.1. Yurt İçi Araştırmalar	75
2.3.2. Yurtdışı Araştırmalar.....	78
3. YÖNTEM.....	81
3.1. Araştırma Modeli	81
3.2. Çalışma Grubu.....	81
3.3. Verilen Toplanması	82
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	83
3.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları	86
3.5.1. Geçerlilik Çalışmaları.....	86
3.5.1.1. Betimsel Geçerlilik.....	86
3.5.1.2. Kuramsal Geçerlilik.....	86
3.5.1.3. İç Geçerlilik.....	87
3.5.2. Güvenilirlik Çalışmaları	87
3.5.2.1. Ayrıntılı Betimleme.....	88
3.5.2.2. Kısa Yoldan Denetleme.....	88
3.5.2.3. Eş (Akran) Denetleme (Uzman İncelemesi).....	88
3.5.2.4. Kendini Değerlendirme (Dönüşlülük, Eylemden Etkilenme)	88
3.5.2.5. Araştırmanın Sınırlarını Ortaya Koyma	89
3.5.2.6. Bağlantılara Yoğunlaşma	89
3.5.2.7. Ayrıntılı Alıntılar Yapma	89

3.5.2.8. Sorularla Araştırmacının Kendi Rolünü Sorgulaması	90
3.5.2.9. Tekrarlı Sorular	90
3.6. Araştırmada Alınan Etik Önlemler	91
4. BULGULAR VE YORUMLAR	92
4.1. Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	92
4.2. İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	95
4.3. Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	104
4.4. Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	113
4.5. Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	122
4.6. Altıncı Araştırma Alt Problemi İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	142
SONUÇ VE ÖNERİLER	154
KAYNAKÇA	163
EKLER	179
ÖZGEÇMİŞ	183

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma Sürecinde İzlenen Aşamalar	85
---	----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Türkiye'nin Dünya Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'ndaki Puan Dağılımı	13
Tablo 2.2. Türkiye'nin 2006-2014 Yılları Arasındaki Cinsiyet Açıklığı Sonuçlarının Dağılımı	14
Tablo 2.3. Belirli Göstergelerle Türkiye'de Kadın-Erkek Farklılığı	15
Tablo 2.4. Üç Büyük İl ve Bölgelere Göre Kadının Çalışmasına Yaklaşım, Türkiye'de Aile Yapısı Araştırması 2006-2011 (%)	18
Tablo 2.5. Türkiye Geneli, Yerleşim Yeri ve Cinsiyete Göre Kadınların Çalışmasını Uygun Bulmama Nedenleri 2006-2011 (%)	18
Tablo 2.6. Ülkelere Göre Tepe Yönetim Görevlerinde Bulunan Kadınların Oranları	31
Tablo 2.7. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler	37
Tablo 2.8. Seçilmiş Ülkelerde Kriz Etkilerini Azaltmak Amacıyla Kadınları İlgilendiren Önlem Örnekleri	63
Tablo 3.1. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Katılımcıların Özellikleri	82
Tablo 4.1. Katılımcıların Yöneticiliğe Karar Verme Nedenleri	94
Tablo 4.2 Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Bireysel ve Kurumsal Avantajların Dağılımı	96
Tablo 4.3. Görev Yapılan Eğitim Kurumuna Göre Kurumsal Avantajlar	103
Tablo 4.4. Katılımcılara Göre Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Olmasının Nedenleri ve Öngörülen Olası Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	106
Tablo 4.5. Katılımcıların Gözlemledikleri Cam Tavan Türlerinin Dağılımı	114
Tablo 4.6. Katılımcıların Yöneticilik Deneyim Süreleri ile Gözlemledikleri Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması	121
Tablo 4.7. Katılımcıların Kendileri Tarafından Yaşanan Cam Tavan Sendromu Türlerinin Dağılımı	125
Tablo 4.8. Katılımcıların Yöneticilikteki Deneyim Süreleri İle Yaşanan Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması	136

Tablo 4.9. Katılımcıların Görev Yaptıkları Eğitim Kurumlarına Göre Yaşanan Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması.....	138
Tablo 4.10. Katılımcıların Yaş Grupları İle Yaşanan Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması	139
Tablo 4.11. Çocuk Sayısına Göre Yaşanan Bireysel Nedenlerden Kaynaklanan Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması.....	140
Tablo 4.12. Katılımcıların Yönetim Düzeylerine Göre En Çok Yaşadıkları Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması	141
Tablo 4.13. Katılımcıların Cam Tavan Engellerine Yönelik Önerilerinin Dağılımı	143

MODELLER LİSTESİ

Model 4.1. Kadın Yöneticilerin Yönetici Olmaya Karar Verme Süreci	92
Model 4.2. Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajları	95
Model 4.3. Anaokulları ve İlkokullarda Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar	100
Model 4.4. Ortaokullarda Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar	101
Model 4.5. Liselerde Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar	101
Model 4.6. Milli Eğitim Müdürlüğünde Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar	102
Model 4.7. Halk Eğitim Merkezinde Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar	102
Model 4.8. Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Olmasının Katılımcılara Göre Nedenleri ve Öngörülen Olası Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	105
Model 4.9. Katılımcıların Gözlemledikleri Cam Tavan Türleri.....	113
Model 4.10. Katılımcıların Kendileri Tarafından Yaşanan Cam Tavan Sendromu Türleri.....	124
Model 4.11. Katılımcıların Cam Tavan Engellerine Yönelik Önerileri	143

EKLER LİSTESİ

Ek.1. Görüşme Formu	179
Ek.2. Görüşme Soruları.....	180

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Tarihsel süreçte kadınların çalışma yaşamındaki konumları çoğunlukla erkeklerin gerisinde olmuştur. Sözelimi erkekler satış ve yöneticilik gibi aktif iş alanlarında görev yaparlarken, kadınlar; sekreterlik, ofis memurluğu gibi daha çok pasif arka plan görevleri yürütmek zorunda kalmışlardır (Kurlowicz, 2014). Öte yandan dünyada ve Türkiye’de kadınların iş dünyasında önemli yerlere geldikleri görülmektedir. Açıkça bu durum, kadınların kendilerini göstermeye ve tanıtmaya kararlı olduklarını göstermektedir. Ancak akademik ve kamu kurumları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, insan kaynakları çeşitliliğini artırmak amacıyla gerçekleştirilen önemli çabalara rağmen kadınların hala üst düzey yönetim konumlarına ulaşma süreçlerinde çeşitli engellerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Clevenger ve Singh, 2013). Bu engeller alanyazında cam tavan sendromu kavramı ile açıklanmaktadır. Cam tavan kavramı ilk olarak 1986 yılında, Carol Hymowitz ve Timoty Schellhardt tarafından kadınların ilerlemelerindeki engelleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bu kavram ile kadınların üst düzey yönetim konumlarına ulaşma süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları görünmeyen, şeffaf ve karşı konulamayan engeller tanımlanmaya çalışılmıştır.

Öte yandan eğitim alanındaki kadın yöneticilerin oranı ülkelerin gelişmişlik ve refah düzeyine göre farklılaşabilmektedir. Ancak bazı göstergelerde az gelişmiş ülkelerde kadın yönetici oranının sınırlı olduğu görülmesine karşın, Hollanda gibi gelişmiş ülkelerde de kadın liderler için yeterince alan açılmadığı ifade edilmiştir (Strachan, Akao, Kilavanwa ve Warsal, 2010:73; Kruger, Eck ve Vermeulen, 2005: 251). Clavenger ve Singh (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, ABD’de 1970’li yıllara kıyasla kadınların iş dünyasındaki konumlarının gelişme kaydettiği ve özellikle 18 yaş altında çocukları olan kadınlarda gelişmenin daha fazla görüldüğü açıklansa da, Zeng (2011), ABD gibi gelişmiş bir ülkede dahi farklı cam tavan engellerinin işgücü piyasasının çeşitli yönetim düzeylerinde yaşandığına işaret etmiştir. Buna karşın 2011 yılına ilişkin Grant Thornton Uluslararası Ticaret Raporu verilerine göre, Çin’de kadın işgücü içerisinde tepe yönetimlere ulaşanların oranı (% 19) dünya ortalamasının (% 8) yaklaşık iki katından daha fazladır (Liu, 2013).

Türkiye’deki eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları durumlar ele alındığında, dünyanın farklı ülkelerinde yaşanan problemlerle benzer ve farklı yönlerinin olduğu görülmektedir. Türkiye’de 2005 yılı öncesindeki döneme bakıldığında, K-12 okullarındaki kadın yönetici oranı yalnızca % 4 dolayındayken, bu oran 2015 yılına gelindiğinde neredeyse üç kat artış göstermiştir. Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü’nün hazırladığı rapora göre (2015); Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 103.004 yöneticinin %15,51’i (15.970) kadındır. Taşra teşkilatında ise 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 2’si (%2,5), 859 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 5’i (%0,6) kadındır. Okullarda görev yapan 37.369 okul müdürünün 5.436’sı (%14,6) , 50.641 müdür yardımcısının 7.749’u (%15,3) kadındır. Kadın yönetici sayısının 2005 yılından bu yana önemli bir oranda arttığı görülmektedir. Ancak bu artışa rağmen, eğitim örgütlerindeki kadın çalışanların oranı oldukça yüksek (yaklaşık % 50) olmasına karşın, üst düzey yönetim kademelerine doğru çıkıldığında bu oranın giderek azaldığı dikkat çekmektedir. Nitekim Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) genel olarak Türkiye’deki eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerden % 72’sinin cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını ve % 74’ünün cam tavan sendromunu sıklıkla yaşadıklarını belirlemişlerdir.

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü’nün raporunda yükseköğretimdeki kadın çalışanlarla ilgili sayısal bilgilere bakıldığında ise, kadın çalışan oranının (% 43) geçmiş yıllara kıyasla yüksek olmasına karşın, üst yönetim konumlarında bu oranın azalma eğilimi (% 6,8) gösterdiği açıklanmıştır (2015). Bu durum, farklı araştırma sonuçları ile de benzerlik taşımaktadır. Sözelimi, Shahtalebi ve Yarmohammadian (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, üniversitelerde kadınların yönetim konumlarına atanmayı başarmalarına rağmen sayılarının erkeklere kıyasla yeterli düzeyde olmadığı, üstelik bu konumlara ulaşma süreçlerinde birçok zorlukla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Ransdell da (2014) yüksek öğretim kurumlarının yönetim kademelerinde erkek egemen bir yapının varlığına dikkat çekmiştir.

Dolayısıyla söz konusu sayısal verilerden hareketle, gerek kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında yönetim düzeylerindeki oransal dağılımları, gerekse bu düzeylere ulaşabilmiş olanların kariyer süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları engeller, genel olarak eğitim kurumlarında cam tavan sendromunun

kadın çalışanlar açısından ele alınması gereken önemli bir problem olduğuna işaret etmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu tez çalışmasının temel konusunu, eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde yaşadıkları deneyimler kapsamında yer alan cam tavan sendromu oluşturmaktadır. Çalışmanın temel araştırma problemi; *“Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde yer alan kamu eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticiler cam tavan sendromuna maruz kalmışlar mıdır?”* olarak belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

- Kadın yöneticiler, yönetici olmaya nasıl karar vermişlerdir?
- Kadın yönetici olmanın bireysel ve görev yapılan eğitim kurumları açısından avantajları nelerdir?
- Kadın yöneticiler, eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayısını nasıl değerlendirmektedirler?
- Kadın yöneticiler, genel olarak diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini nasıl yorumlamaktadırlar?
- Kadın yöneticiler cam tavan sendromuna maruz kalmışlar ise, en çok hangi cam tavan tür ya da türlerini yaşamışlardır?
- Kadın yöneticilerin cam tavan engellerini aşmak için önerileri nelerdir?

1.2. Önem

Tarihsel süreçte kadınların toplum içindeki konumları erkeklerin gerisinde kalmıştır. Kadınlar çalışma yaşamının içine girmeye başladıktan sonra da çeşitli zorluklar yaşamışlardır. Bu zorluklar; kadın çalışanların kontrolleri dışında gelişen toplumsal cinsiyet, cinsiyet temelli ayrımcılık, ön yargılar, basmakalıplar, rol model ve mentor eksiklikleri, insan kaynakları politikaları gibi sınıflanabilecek dışsal faktörlerin etkisinden kaynaklanabildiği gibi, görelî olarak kontrol etme olasılığının daha fazla olduğu çoklu rol üstlenme, öğrenilmiş çaresizlik gibi içsel

etkenlerden de kaynaklanabilmektedir. Her ne kadar 21. yüzyılda yaşanan bilgi toplumu sürecinde kadınların çalışma yaşamı içinde yer almaları yaygınlaşsa da, kariyer süreçlerinde hala çeşitli engellerle karşılaşabildikleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi toplumunun çok önemli bir parçasını oluşturan eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin karşılaştıkları engellerin ortaya çıkartılması ve bu yönde stratejiler geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede, bu araştırmadan elde edilecek bulgu ve sonuçların öncelikle konunun önemine ve ciddiyetine dikkat çekebileceği düşünülmektedir. Nicel araştırma desenleriyle ortaya çıkartılması zor olan kadın yöneticilerin yaşadıkları problemlerin ve engellerin derinlemesine ve bunları kişisel olarak yaşayan ya da gözlemleyen bireylerin bakış açısıyla irdelenmesi, konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilecektir. Bu anlamda gelecekte eğitim kurumlarında cam tavan sendromu konusunda yapılacak araştırmalarda nitel desenli bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak, gerek hipotezler oluşturmak ve bunları test etmek için nicel desenli araştırmalar yürütmek, gerekse bu araştırmanın daha kapsamlı bir boyutunu nitel çalışmalar yoluyla yeniden ele almak açısından bu araştırmanın bulgu ve sonuçlarından yararlanılabilecektir. Üstelik ortaya çıkartılan araştırma sonuçlarından yararlanacak Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetimleri ve özel eğitim örgütleri sahip/ortakları veya üst düzey yöneticileri, kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak üzere gerekli önlemler alarak, yönetim pozisyonlarında daha fazla kadının istihdam edilmesine katkıda bulunabileceği beklenmektedir.

1.3. Sınırlılıklar

Araştırma, Efeler ilçesi eğitim bölgesinde faaliyet gösteren kamu eğitim örgütleri ve bu örgütlerde görev yapan kadın yöneticilerin sahip oldukları gözlemler, bireysel deneyimleri ve bunlara dayanarak kendilerine yöneltilen görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.4. Varsayımlar

Kaynak kişi olarak görüşlerinden yararlanılan kadın yöneticiler, görüşme sorularına nesnel biçimde yanıt vermişlerdir. Yaşadıkları deneyimler, sahip oldukları gözlemler ve verdikleri örnekler doğrudur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Genel Olarak Çalışma Yaşamında Kadınlar

2.1.1. Küresel Bağlamda Çalışma Yaşamında Kadınların Konumu

ILO'nun 2014 yılı verilerine göre, dünya genelinde 204 milyon kişi işsizdir. Bu durum 2007 yılı verilerinden yaklaşık 31 milyon daha fazladır. Dolayısıyla işgücü pazarının büyümesine karşın istihdam olanaklarının bu büyümeyi etkili bir şekilde dengeleyemediği anlaşılmaktadır. Mevcut durumun bu şekilde sürmesi halinde, 2019 yılına gelindiğinde küresel işsizliğin 280 milyona ulaşabileceği öngörülmektedir. Özellikle gelişmiş ekonomilerde kriz öncesi döneme göre iş arayanların işsiz kalma süreleri neredeyse iki katına çıkmıştır. Bu durumu, krizin ortaya çıkardığı etkilerin istihdam üzerindeki etkilerinin ne kadar derin olduğunun işareti olarak kabul etmek mümkündür (ILO, 2015).

Tarihsel bağlamda erkekler ve kadınlar örgütlerde farklı konumlarda bulunmuşlardır ve kadınlar genellikle daha alt düzeylerdeki işlerde görev yaparak erkeklerin gerisinde kalmışlardır (Rodriguez, 2011). Kadınların dezavantajlı durumları günümüzde istihdam göstergelerine bakıldığında da farklı görünmemektedir. Bu olumsuzluğun ilk göstergesi olarak işsizlik oranları dikkat çekmektedir. Küresel ekonomik kriz öncesindeki 2002-2007 yılları arasında cinsiyete dayalı işsizlik açığı ortalama yüzde 1'den daha alt düzeylerdeyken (% 0,5), 2007 yılında kadınların işsizlik oranı % 5,8'e yükselmiştir (Erkeklerin işsizlik oranı yüzde 5,3). Kriz sonrasında ise cinsiyete dayalı açıklık 2011 yılında % 0,7 olarak gerçekleşmiştir (Kadınların işsizlik oranı % 6,4, erkeklerin işsizlik oranı % 5,7) (ILO, 2012a).

ILO (2012a)'nın söz konusu raporunda, bu durumun ortaya çıkmasında etkili olabileceği düşünülen faktörler; kadınların geçici işlerde daha fazla çalışmalarının yaygın olması, eğitim alma olanaklarının farklılık göstermesi ve çalışma yaşamındaki ayrımcılıklara daha fazla maruz kalmaları olarak açıklanmıştır. Kadınların daha yüksek düzeyde işsizlik yaşamalarının ardında yatan nedenlerinden birisi de, kadınların aileleriyle olan ilişkilerinden dolayı kariyerlerine zaman zaman ara vermek zorunda kalmaları, bu süreçte ailelerine daha fazla yoğunlaşmaları (doğum, çocukların büyütülmesi, okul işleri vb) ve bu süreç tamamlandığında kariyerlerine bıraktıkları yerden yeniden başlamalarıdır.

Buna karşın, erkekler, kadın çalışanlara göre iş piyasasında kariyerlerinde önemli bir kesinti olmaksızın daha rahat ilerleme olanağı bulabilmektedirler. Bu anlamda kadınlar bir yandan bebek bakımı ya da çocukların büyütülmesi gibi nedenlerle kariyerlerini dondurarak işsiz kalabilirlerken, bir yandan da sahip oldukları becerilerin bu kesinti dönemi boyunca körelmesi riskini de yaşayabilmektedirler (ILO, 2012a).

Diğer yandan, ILO (2015)'nin araştırmalarına göre, küresel olarak kadınların işsizlik oranı erkeklerin işsizlik oranından daha fazladır. Raporda ayrıca kadınların dünya genelinde ekonomik faaliyetlere ve verimliliğe önemli katkılar sağlasalar da, ekonomik potansiyellerinden tam olarak yararlanılmasının önünde hala çeşitli engeller olduğu açıklanmıştır. Bu olumsuz durum, sadece kadınların geri planda tutulmalarıyla kalmayıp, ekonomik performans ve büyümenin yavaşlaması anlamına da gelmektedir.

İstihdamdaki daralmayla birlikte, kendisine ait iş kuran ya da aile bireyleriyle birlikte çalışma tercihinde bulunanların oranı ise kriz öncesi döneme kıyasla yaklaşık beş kat artış göstermiştir. Krizin istihdam üzerindeki etkilerinin bir başka yönü de kayıt dışı istihdam oranındaki ciddi artışlardır. Bu olumsuzluk çoğu gelişmiş ekonomilerde de giderek yaygınlaşmaktadır. Doğu Avrupa, Bağımsız Devlet Topluluğu ve bazı gelişmiş ekonomilerdeki kayıt dışı istihdamın toplam istihdam içindeki oranının % 20'ye ulaştığı tahmin edilmektedir. Bu konuda en yüksek orana sahip bölgenin % 90 oran ile Güney ve Güney Doğu Asya olduğu tespit edilmiştir (ILO, 2015).

Bu çerçevede, ILO tarafından gerçekleştirilen “2012 Kadınların Küresel İstihdam Eğilimleri” başlıklı araştırma ile elde edilen temel sonuçlar aşağıda açıklanmıştır (ILO, 2012b):

- İstihdamın nüfus içindeki yeri bağlamında; cinsiyet, kriz öncesinde önemli bir farklılık olarak görülmezken, bu durum 24,5 puanlık bir farkı ortaya koymaktadır. Söz konusu farklılığın dünyada en yaygın görüldüğü bölgeler; özellikle Latin Amerika, Karayipler, Afrika, Orta Doğu'dur.

- İşgücüne katılımda cinsiyet farklılığı, 1990'lı yıllarda çok düşük bir düzeydeyken, bu olumlu durum son 10 yılda belirgin bir farklılığa doğru dönüş yapmıştır. Bu süreçte erkek ve kadınların son 10 yılda eşit bir şekilde işgücüne

katılımlarında eğitim, yaş ve çeşitli nedenlerle çalışmaktan vazgeçilen işlerde oluşan boşluğun etkisi olmuştur.

- 2012 yılında aile işlerine yardımcı olma ya da kendi hesabına çalışma ile ilgili istihdam verilerine göre kadınların oranı % 50, erkeklerin oranı ise % 48'dir. Ancak Kuzey Amerika'da cinsiyet bağlamında daha yüksek bir fark bulunmaktadır (% 24). Kuzey Amerika bölgesini Orta Doğu ve Afrika'nın Sahra bölgesi izlemektedir (% 15).

- Sektörel ayrımlara göre bir değerlendirme yapıldığında, kadınların sektör tercihlerini kendi kararlarına göre yapabildikleri sınırlı bir durumdur. Sektörel ayırım bağlamında kadınların zamanla gelişmekte olan ekonomilerde tarıma, gelişmiş ekonomilerde ise hizmet sektörüne doğru yöneldikleri görülmüştür.

- Gelişmiş ekonomilerde kadınların endüstri içindeki oranı % 50 dolayındadır.

- Mesleki ayırım bağlamında bir değerlendirme yapıldığında, kadınların belirli meslek alanlarında yoğunlaştıkları görülmüştür.

- Daha eğitilmiş kadınların iş piyasasına olan katılımlarının, düşük eğitim düzeyinde olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ücret farklılığı da cam tavan sendromu yaşanmasının önemli bir etkeni olarak kabul edilmektedir (Matano ve Naticchioni, 2013) ve bu sorun politikacıların, araştırmacıların önemli çalışma alanlarından birisi olarak görülmektedir. Öyle ki politikacılara göre ücret adaletsizliğini azaltmak en önemli öncelikler arasındadır (Carillo, Gandelman ve Robano, 2014). Sözelimi Biagetti ve Scicchitano (2011) İtalya'da ekonomik modelleme kullanarak gerçekleştirdikleri bir çalışmada, gerek alt, gerekse üst düzey gelir gruplarında cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin yaşandığını tespit etmişlerdir.

Öte yandan Frazier (2005) kadınların üst düzey konumlarda yeterince görev yapamamalarında yeterli eğitim, deneyim ve olgunluğa sahip olmamalarının etkisi bulunduğuna dikkat çekmiştir. Frazier, kadınların seçimlerinin kendilerini cam tavana yaklaştırdığına işaret ederek, iş yaşamına yeterince odaklanamadıklarını, ancak aileleri ya da özel yaşamlarıyla ilgili işlerle daha fazla

ilgilendiklerini ve bu durumun kendilerini başarısızlığa sürükleyebildiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Wilson da (2014) cam tavan kavramının bir mit mi? yoksa gerçek mi? olduğuna ilişkin tartışmaların varlığına dikkat çekerek, mit olduğunu öne sürenlerin; kadınların ya da azınlıkların yeterli eğitim, olgunluk ve iş deneyimine sahip olmamalarını, yanı sıra üst düzey konumlara ulaşmanın bir tercih olduğunu ve kadınların (azınlıkların) tercihlerini kendilerini işlerine vermekten daha çok, aileleri lehine kullandıklarına ilişkin görüşleri bulunmaktadır.

Weinberger (2011) cinsiyete dayalı ayrımın bir sonucu olarak kadınların benzer koşullara sahip erkeklere kıyasla daha az kazanç elde ettiklerini vurgulasa da, 1990'lı yıllara ait ücret dağılımı istatistiklerinde, kadın ve erkek çalışanların kazançlarında eşitsizliğin çok sınırlı düzeyde bulunduğunu ileri sürerek, var olan sınırlı adaletsizliğin olası nedenlerini kadınların kariyer süreçlerindeki belirli faktörlere bağlı oluşuna işaret etmiştir. Weinberger'e göre, kadınların erkeklere kıyasla daha az kazanç elde etmelerinde iki farklı kadın çalışan grubuna ait özellikler etkili olabilmektedir. Bunlardan ilki, genç anneler grubudur. Bu grupta yer alan kadın çalışanlar bir yandan yeterince iş deneyimine sahip değildirler, bir yandan da iş-aile yaşamı arasındaki dengeyi kurmakta güçlük çekmektedirler. Ancak, genç anneler yıllar itibarıyla deneyim kazandıkça ve iş-aile dengesini daha iyi bir düzleme oturttukça, kariyerleri daha sağlıklı bir gelişme gösterebilmektedir. Diğer grupta yer alanlar ise çok yüksek kazanç elde eden kadın çalışanlardır. Bu gruptaki iş kadınları aynı yaş grubundaki erkeklere kıyasla daha iyi terfi olanakları elde edebilmektedirler. Ancak kariyerlerinin en üst noktalarına ulaştıklarında cam tavan engelleriyle karşılaşabilmektedirler ve bu engeller, eşdeğer konumlardaki erkeklere göre ücret eşitsizliğini de beraberinde getirebilmektedir.

Carillo, Gandelman ve Robano (2014)'nın on iki Latin ülkesinde gerçekleştirdikleri araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlarla aynı, hatta daha yüksek eğitim düzeyine sahip olsalar da erkeklerden daha az ücret aldıkları ortaya çıkartılmıştır.

Russo ve Hassink (2012) tarafından Hollanda'da yapılan bir araştırmada da kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliğinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak diğer araştırmacılar (Carillo, Gandelman ve Robano, 2014; Christofides, Polycarpou ve Vrachimis, 2013) gibi Russo ve Hassink de, salt sayısal veri tabanlarından üretilen istatistikî analizlere göre bu eşitsizliğin temelindeki nedenleri belirlemenin son derece güç olduğuna işaret etmişlerdir.

Bununla birlikte araştırmacılar bu farklılığın özellikle dikey ve yatay hiyerarşik (iş tanımları, işin gerekleri ve hiyerarşik konum) yapıdaki örgütlerde (esnek organizasyon yapısı olmayan kurumlar) daha fazla olabildiğini ileri sürmüşlerdir. Elde edilen bu sonuçların Jain ve Mukherji (2010) tarafından dikey ve yatay cam tavan şeklinde açıklanan cam tavan türlerinin içeriği ile tutarlı olduğundan söz etmek mümkündür.

ILO'nun “*Küresel Ücret Raporu*” (2012/13) bulgularına göre, 1999-2007 ve 2008-2011 yılları arasındaki dönemde erkek ve kadın çalışanların aldıkları ücretler açısından farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin bir değerlendirme yapıldığında, farklılığın birçok ülkede giderek azaldığı görülmektedir. Buna karşın, raporda, farklılığın az da olsa azalış eğilimi gösteriyor olmasını, kadın çalışanların çalışma koşullarının iyileşme göstermesi şeklinde yorumlanmaması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Ancak, tam zamanlı ya da yarı zamanlı ücretlendirme durumlarında cinsiyete göre ücret farklılıklarında değişimin bulunduğu dikkat çekilmiştir. Sözgelimi Norveç'te yarı zamanlı çalışan kadın ve erkekler arasındaki ücret farklılığı düşük, tam zamanlı çalışanlarda ise fark erkekler lehine artmaktadır.

Christofides, Polycarpou ve Vrachimis (2013) 26 Avrupa ülkesinin *Avrupa Birliği Gelir ve Yaşam Koşulları* istatistiklerinin 2007 yılına ilişkin verilerini kullanarak cinsiyete dayalı ücret farklılığını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda; cinsiyete dayalı farklılığın büyüklüğünün ülkelere göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Nicodemo (2009) Fransa, Yunanistan, İtalya, Portekiz ve İspanya'nın 2001-2006 yılları arasındaki verilerinden yararlanarak cinsiyete dayalı ücret farklılaşmasını incelemiştir. Araştırma sonucunda incelenen tüm ülkelerde ücret farklılığının bulunduğu ve bu farklılığın alt düzey çalışanlar arasında daha fazla, tepe yönetimlerde daha az olduğu görülmüştür. Ancak Arulampalam, Booth ve Bryan (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, inceleme konusu yapılan Avrupa ülkelerinin çoğunda ücret farklılığın tepe yönetim düzeylerine çıkıldıkça arttığı, çok az ülkede ise farklılığın alt düzeylerde daha fazla yaşandığı belirlenmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu ise, dünya genelinde 142 ülkede yaşayan kadınların mevcut koşullarını ele aldığı “*Dünya Cinsiyet Eşitsizliği*” adlı raporda (2014) ülkeleri; “ekonomiye katılım ve fırsat eşitliği”, “eğitim olanaklarına

erişim”, “sağlık ve yaşam süresi” ve “politikada kadınların yeri” şeklinde dört temel göstergeye göre sıralamıştır.

Raporda, sıralamaların 0 ve 1 puan arasında gerçekleştirildiği ve 0 puanın kadın ve erkekler arasındaki eşitsizliği, puanların 0’a yaklaşması halinde eşitsizliğin arttığı, 1 puanın ise eşitliği temsil ettiği ve 1 puana yaklaşıldıkça eşitlik düzeyinin yükseldiği açıklanmıştır. Dünya genelinde 111 ülkeden elde edilen ve dokuz yılı kapsayan söz konusu veriler dikkate alındığında, çalışma yaşamında kadınlar lehine gelişmelerde çok sınırlı bir ilerlemenin kaydedildiği ortaya çıkartılmıştır. Rapordaki 2014 yılı verileri dikkate alındığında, cinsiyete dayalı farklılığın küresel ekonomik katılım ve fırsat bağlamında % 60 oranında olduğu açıklanmıştır. Bu oran 2006 yılında % 56 düzeyinde olup aradan geçen sekiz yıllık bir dönemde kadınlar aleyhine % 4 oranında bir eşitsizlik artışı oluşmuştur. Raporda, sağlık ve yaşam mücadelesi bağlamında farkın az bulunduğu da dikkat çekilmiştir (% 96). Bu bulguyu eğitim olanaklarına erişim bağlamındaki açıklık izlemektedir (% 94). Diğer yandan her ne kadar ekonomik katılım ve fırsat göstergesindeki açıklık % 60 oranında olsa da, kadınların politik alandaki varlıkları bakımından açıklığın çok yüksek olduğu dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilmiştir (% 21).

2.1.2. Genel Olarak Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamı İçindeki Konumları ve Kadın-Erkek Farklılığı

Türkiye’de 2014 yılı verilerine göre nüfus 77 667 904 olup, % 49,8’i kadınlardan oluşmaktadır (Kadın: 38 984 302, Erkek: 38 711 602). Kadınların nüfus içindeki yaş dağılımları ele alındığında; % 23,7’ü 0-14 yaş grubu, % 16,1’i 15-24 yaş, % 31’i 25-44 yaş, % 20,2’si 45-64 yaş grubu, % 9’u 65 ve daha yukarı yaştakilerdir. 2014 yılına ilişkin verilerden; erkeklerin % 6,9’nun ve kadınların % 9’nun 65 ve daha yukarı yaşta olduğu görülmektedir. Kadınların nüfus içindeki oranı yaş ilerledikçe erkeklerin nüfus oranını geçmektedir (TÜİK, 2015).

Cinsiyete göre zaman kullanımı dağılımı açısından bir değerlendirme yapıldığında, genel olarak serbest zaman etkinlikleri için kadınlar 5,10 saat ayırırlarken, erkekler bu tür etkinlikler için ortalama 5,38 saat ayırmaktadırlar. Cinsiyete göre çalışanlar arasındaki dağılıma bakıldığında ise, kadınların serbest zaman etkinliklerinin çalışma yaşamına katılmalarından dolayı azaldığı görülmektedir (3,70 saat). Bu durum, erkekler için de geçerli olsa da, bu tür

etkinlikler için ayrılan zamandaki azalış oranı kadınlar kadar yüksek değildir (4,48 saat). Benzer durum ev işleri için ayrılan zaman için de geçerlidir. Genel olarak kadınlar ev işleri için günde 5,28 saat zaman ayırırlarken, çalışan kadınlarda bu tür işler için ayrılan zaman 4,05 saate düşmektedir (TÜİK, 2015). Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın Türkiye'de Aile Yapısı Araştırması (2011) sonuçları da bu bulgularla örtüşmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre aile içinde kadınlar, en yüksek oranlarda ev işleri yaparlarken, kız çocuğu bulunan ailelerde, kız çocukları, annelerinin en büyük yardımcılarıdır. Diğer yandan yine aynı araştırmada, üç büyük ilde (İstanbul, Ankara, İzmir) hanedeki küçük çocukların bakımından en fazla annelerin sorumlu olduğu belirlenmiştir.

Diğer yandan Türkiye'de nüfusun yarısını oluşturan kadınların iş yaşamında hak ettikleri konuma yeterince ulaşamadıklarından söz etmek mümkündür. İşletme yönetimlerinde tepe yönetici konumuna ulaşabilen kadınların sayısı ise oldukça sınırlı düzeydedir. Söz konusu durum yirminci yüzyılda bu şekildeyken, endüstri toplumlarında erkek egemen yapının yerini yirmi birinci yüzyılın bilgi toplumu süreci aldığı anda, kadınlar da yönetim konumlarında zamanla yer almaya başlamışlardır (Barutçugil, 2002).

Dünya Ekonomik Forumu “*Dünya Cinsiyet Eşitsizliği*” raporunda (2014), Türkiye, genel değerlendirme sonuçlarına göre 142 ülkenin bulunduğu listede 125. sırada yer alabilmiştir. Raporda belirtilen dört temel gösterge açısından ayrı ayrı ele alındığında, Türkiye, ekonomiye katılım ve fırsat eşitliğinde 0.453 puan ile 132. sırada, eğitim olanaklarına erişimde 0.953 puan ile 105. sırada ve politikada kadınların yer almaları sıralamasında 0.88 puan ile 113. sıradadır. Özellikle işgücüne katılım oranı (128. sıra), aynı işe eşit ücret (87. sıra) ve toplam gelir eşitliği (126. sıra) şeklindeki alt göstergeler dikkate alındığında da, Türkiye'nin eşitsizliğe daha yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan, rapora göre, Türkiye, sağlık ve yaşam süresi sıralamasında 0.980 puan ile 30 ülke ile birlikte 1. sıradadır. Sağlık ve yaşam beklentisi temel göstergesinde ilk sırada olması ise alt göstergelerde 1'e yakın puanlar alınmasının etkisinin olduğundan söz edilebilir. Bu temel gösterge altındaki alt kriterler arasında yer alan, doğumda beklenen cinsiyet ve ortalama yaşam beklentisi yüksek puan alınan iki göstergedir. Türkiye'de doğumda kız çocuğu beklenti puanı 0.94, erkek çocuğu beklenti puanı 0.92'dir. Bu durum kadınlar lehine bir algıyı içermektedir. Dolayısıyla olumlu bir durum ifade etmesi nedeniyle eşitlik olduğu

anlamı taşımaktadır. Ayrıca Türkiye’de ortalama yaşam beklentisinde kadınların 80,7 yaş, erkeklerin 75,3 yaş şeklinde belirlenmiş olması da puanlamada kadınların lehine bir sonucu yansıtmaktadır (TÜİK, 2015). Bu algı da benzer şekilde kadın ve erkek eşitliğine bir ölçü olarak katkı sağlamaktadır.

Dünya cinsiyet eşitsizliği raporu’nda (WEF, 2014) Türkiye’nin konumu daha ayrıntılı incelendiğinde, genel olarak kadınlar aleyhine bir sonuç ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Nitekim işgücüne katılım göstergesi açısından, Türkiye 128. sırada bulunmaktadır. Benzer işler yapanlar arasındaki ücret adaleti açısından dağılıma bakıldığında da, kadın ve erkek farkının 0.62 olduğu ve değerlendirmede 87. sırada yer aldığı görülmektedir. Kanun yapıcı ve üst düzey yöneticilik alt göstergesinde de kadın ve erkek arasında çok büyük bir fark söz konusudur. Benzer durum profesyonel teknik işler göstergesi için de geçerlidir. Bu gösterge kapsamındaki değerlendirmede Türkiye 102. sırada yer almaktadır. Türkiye’nin dört temel göstergeye göre puanlarının dağılımı Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Türkiye'nin Dünya Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'ndaki Puan Dağılımı

Ülke Puan Göstergesi	Sıra	Durum / Sayı	Örneklem Ortalaması	Kadın	Erkek	Kadın/Erkek Oranı
İşgücüne katılım	128	0,43	0,67	32	76	0,43
Eşit işe eşit ücret	87	0,62	0,61	-	-	0,62
Tahmini gelir (Satın alma gücü paritesi US \$)	126	0,39	0,53	10,501	26,893	0,39
Milletvekilleri, üst düzey bürokratlar ve yöneticiler	111	0,14	0,27	12	88	0,14
Profesyonel ve teknik çalışanlar	102	0,58	0,65	37	63	0,58
Okur-Yazar Oranı	102	0,93	0,87	92	98	0,93
İlköğretimde (İlkokul-ortaokul) okullaşma	103	0,98	0,94	93	95	0,98
Ortaöğretimde okullaşma	96	0,96	0,62	80	84	0,96
Yüksek öğrenimde okullaşma	107	0,85	0,88	64	75	0,85
Doğumda cinsiyet oranı (Kadın/Erkek)	1	0,94	0,92	-	-	0,95
Sağlıklı yaşam beklentisi	1	1,06	1,04	67	63	1,06
Parlamentoda kadınlar	98	0,17	0,25	14	86	0,17
Bakanlık pozisyonlarındaki kadınlar	133	0,04	0,20	4	96	0,04
Kadın devlet başkanı (son 50 yıl)	35	0,06	0,20	3	47	0,06

Kaynak: Wef (2014). *Global Gender Gap Report 10.05.2015*
<https://Agenda.Weforum.Org/Topic/Global-İssues/Gender-Parity/>

Tablo 2.2'de ise Türkiye'nin 2006-2014 yılları arasında belirlenen dört göstergeye göre sıralama sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Türkiye'nin 2006-2014 Yılları Arasındaki Cinsiyet Açıklığı Sonuçlarının Dağılımı

Yıllar	Genel		Ekonomiye Katılım ve Fırsat Eşitliği		Eğitim Olanaklarına Erişim		Sağlık ve Yaşam Süresi		Politikada Kadınların Yeri	
	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan
2014 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (142 Ülkenin Arkasında)	125	0,618	132	0,453	105	0,953	1	0,980	113	0,088
2013 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (136 Ülkenin Arkasında)	120	0,608	127	0,427	104	0,943	59	0,976	103	0,087
2012 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (135 Ülkenin Arkasında)	124	0,601	129	0,414	108	0,930	62	0,976	98	0,087
2011 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (135 Ülkenin Arkasında)	122	0,595	132	0,389	106	0,920	62	0,976	89	0,097
2010 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (134 Ülkenin Arkasında)	126	0,588	131	0,386	109	0,912	61	0,976	99	0,077
2009 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (134 Ülkenin Arkasında)	129	0,583	130	0,400	110	0,892	93	0,971	107	0,068
2008 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (130 Ülkenin Arkasında)	123	0,585	124	0,412	108	0,890	88	0,971	106	0,068
2007 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (128 Ülkenin Arkasında)	121	0,577	118	0,431	110	0,854	87	0,971	108	0,052
2006 Cinsiyet Açıklığı İndeksi (115 Ülkenin Arkasında)	105	0,585	106	0,434	92	0,885	85	0,969	96	0,052

Kaynak: Wef (2014). *Global Gender Gap Report 10.05.2015*
<https://Agenda.Weforum.Org/Topic/Global-Issues/Gender-Parity/>

Tablo 2.2'deki sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'nin genel sıralamada yıllar itibariyle geriye düştüğü dikkat çekmektedir. Buna göre, raporda başlangıç yılı olarak kabul edilen 2006 yılındaki genel sıralamada Türkiye 105. sırada bulunurken, 2007 yılından itibaren 120. sıraya gerilemiştir. Benzer durum sağlık ve yaşam mücadelesi göstergesi dışındaki diğer üç gösterge için de söz konusudur. Sıralamalarda göze çarpan en çarpıcı sonuç, sağlık ve yaşam mücadelesi göstergesinde görülmektedir. Türkiye bu açıdan önemli bir gelişme yaşamıştır. Nitekim 2006-2013 yılları arasındaki dağılımda en iyi sıralama 59. olduğu halde, 2014 yılında diğer otuz ülke ile birlikte 1. sırada yer almıştır.

Genel veriler dışında, raporda ülkeler için ayrı ayrı hazırlanan verilerden yararlanılarak Türkiye'nin cinsiyet farklılığı performansını ayrıntılı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu anlamda istihdam ve liderlik göstergesi açısından incelendiğinde, Türkiye'de kadınlar aleyhine farklılığın bulunduğu söz etmek mümkündür. Zira örgütlerin tepe yönetimlerinde görev yapan kadınların oranı % 12'dir. Örgütlerin çeşitli kurullarında bulunan kadın oranı ise % 8'dir. Ayrıca bilim, teknoloji ve araştırma başlığı altındaki verilerde de kadınlar aleyhine bir farklılık söz konusudur. Söz gelimi doktora mezunları arasında kadınların oranı erkeklerden daha azdır (Kadınlar: % 47, Erkekler: % 53). Araştırma ve geliştirme personeli arasında kadınların oranı % 30, erkeklerin oranı % 70'dir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'de aktif çalışma yaşamı içindeki kadınların temsiliyet güçlerinin sınırlı düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. (Tablo 2.3'te söz konusu veriler ayrıntılı olarak gösterilmiştir).

Tablo 2.3. Belirli Göstergelerle Türkiye'de Kadın-Erkek Farklılığı

İSTİHDAM VE LİDERLİK		
Kadın, erkek yetişkin işsizlik oranı (kadın, erkek)	10,8	8,5
Kadın, erkek part-time istihdam (kadın, erkek)	24,1	6,7
Kadın, erkek kayıt dışı istihdamdaki yeri (kadın, erkek)	23	77
Tarımsal olmayan sektörde çalışan işçilerin kadın oranı	24	
Ücretsiz iş başına harcanan ortalama dakika (kadın, erkek)	377	116
Resmi finans kurumunda bir hesabı olan kadın erkek yüzdesi (kadın, erkek)	33	82
Liderlik girişim pozisyonlarına erişimde kadınların yeterliliği ¹	4,0	
Tepe yönetiminde kadın olan firmaların oranı	12	
Borsa şirketlerinin yönetim kurullarında kadınların oranı (%)	8	
İşyeri sahibi kadın olan şirketlerin oranı	41	
BİLİM, TEKNOLOJİ VE ARAŞTIRMA		
İnternet kullanıcılarının oranı (kadın, erkek)	35	56
Bilim, Teknoloji, mühendislik ve matematik yüksek öğrenim öğrencileri oranı (kadın, erkek)	31	69
Bilim, Teknoloji, mühendislik ve matematik yüksek öğrenim mezunları oranı (kadın, erkek)	34	66
Doktora mezuniyet oranı (kadın, erkek)	47	53
Toplam AR-GE personel oranı	30	70

Tablo 2.3. Belirli Göstergelerle Türkiye’de Kadın-Erkek Farklılığı(devamı)

SAĞLIK		
Kalp hastalıklarında yaş durumuna bağlı her 100.000’de bir ölüm oranı (kadın, erkek)	256,0	384,2
Kanser hastalığında yaş durumuna bağlı her 100.000’de bir ölüm oranı (kadın, erkek)	86,9	198,5
Şeker hastalığında yaş durumuna bağlı her 100.000’de bir ölüm oranı (kadın, erkek)	13,4	12,8
HIV virüsünde yaş durumuna bağlı her 100.000’de bir ölüm oranı (kadın, erkek)	0,0	0,1
Sıtma hastalığında yaş durumuna bağlı her 100.000’de bir ölüm oranı (kadın, erkek)	0,0	0,0
Verem hastalığında yaş durumuna bağlı her 100.000’de bir ölüm oranı (kadın, erkek)	0,4	0,9
Yetersiz Beslenme görülme sıklığında, yaşa göre kilo (kadın, erkek) (5 yaş altı çocuklarda)	3,9	3,1
EVLENME VE DOĞURGANLIK		
Evlilik yaşı ortalaması (yaş) (kadın, erkek)	24	-
Anne ölüm oranı (her 100.000 canlı doğum sonrasında)	20[14-31]	
Toplam doğurganlık oranı (kadın başına çocuk)	2,1	
Ergen doğurganlık oranı (15-19 yaş aralığındaki her 1.000 kız başına düşen doğum)	30,9	
Doğum öncesi bakım kapsamında bir sağlık kuruluşuna en bir kere ziyaret (%)	92	
Uzman sağlık personeli tarafından gerçekleştirilen doğum oranı (%)	91	
Doğum kontrol yaygınlığı (evli ya da evli olmayan kadın oranı)	73	
Kadının sağlığını korumak için kürtaja yasalar izin veriyor mu?	Evet	
ÇOCUK BAKIMI EKOSİSTEMİ		
Annelik izni süresi (yıllık)	112	
Ücretli annelik izni (belli bir dönemdeki maaş ödemelerinin %)	67	
HAKLAR VE KURALLAR		
Cinsiyet temelli ayrımcılığı yasaklayan kanunlar var mı?	Evet	
Kadınlara oy kullanma hakkının verildiği yıl	1930	
Gönüllü siyasi parti kotası var mı?	Evet	

Kaynak: Wef (2014). *Global Gender Gap Report 10.05.2015*

<https://Agenda.Weforum.Org/Topic/Global-İssues/Gender-Parity/>

Kadınların çalışma yaşamına katılım oranları açısından bir değerlendirme yapıldığında, çalışma yaşamındaki kadınların oranının erkeklerden daha az olduğu görülmektedir. TÜİK'in 2014 yılı verilerine göre, 15 yaş ve üzerindeki nüfusun çalışma yaşamına katılma oranı % 71,3'dir. Bu oran erkekler için % 71,3 kadınlar için ise % 30,3'tür. TÜİK, Avrupa Birliği üyesi ve aday ülkeler arasında kadınların çalışma yaşamına katılım oranı açısından yapılan sıralamada, Türkiye'nin en alt sırada olduğunu da belirlemiştir. Çalışma yaşamına katılım dağılımı, cinsiyet ve yaş grupları açısından incelendiğinde, tüm yaş grupların arasında erkeklerin kadınlardan daha fazla oranlarda çalışma yaşamının içinde bulundukları dikkat çekmektedir. TÜİK'in 2015 yılı verileri dikkate alındığında, Türkiye'de işgücüne dahil olmayan kadınların % 57,6'sı ev kadını ve % 11,2'si öğrencilerden oluşmaktadır. Erkekler açısından dağılıma bakıldığında ise, işgücüne katılmayan erkeklerin yaklaşık % 37,1'i emekli iken, % 27,4'ü öğrencilerdir.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın Türkiye'de Aile Yapısı Araştırması (TAYA, 2014) Tespitler ve Öneriler isimli çalışmasında, kadınların çalışma yaşamının içinde olmalarını diğer fertlerin ne oranda onayladıklarını araştırmıştır. Buna göre kadınların çalışma yaşamı içinde olmalarına ilişkin onaylanma durumları bölgelere göre farklılık göstermektedir. Tablo 2.4'te de görülebileceği üzere, üç büyük ilde yaşayanlar (2011 verilerine göre; İstanbul, % 86,4; Ankara, % 90,1; İzmir, % 90,5) kadınların çalışma yaşamı içinde olmalarına daha olumlu yaklaşırlarken, bazı bölgelerdeki destek oranları düşük düzeydedir (Örn: Kuzeydoğu Anadolu: % 60,7; Güneydoğu Anadolu: % 64; Ortadoğu Anadolu: % 77,3 ve Orta Anadolu: % 76,2). Cinsiyet bağlamındaki destek oranlarına bakıldığında, erkeklerin destek oranının kadınlardan daha az olduğu görülmektedir (Erkekler: % 71,9; Kadınlar: % 89,9). Kent ve kırsal bölgelerde yaşayanların, kadınların çalışmalarına destek verme oranları da farklıdır. Kentlerde yaşayanların olumlu yaklaşma oranı % 82,6 iken, bu oran kırsal bölgelerde % 75,5'dir. Nüfus verileri bir başka açıdan ele alındığında, 2011 yılında çalışma yaşamı içindeki kadınların % 35,6'sının ve çalışmayan kadınların % 52,8'inin 3 ve daha fazla çocuk doğurduğu belirlenmiştir. Bu durumu, çalışma yaşamında olan kadınların çeşitli zorluklarından dolayı çocuk sahibi olma ya da daha fazla çocuk doğurma isteğinin azaldığına işaret olarak kabul etmek mümkündür.

Tablo 2.4. Üç Büyük İl ve Bölgelere Göre Kadının Çalışmasına Yaklaşım, Türkiye’de Aile Yapısı Araştırması 2006-2011 (%)

Üç Büyük İl	Uygun	Uygun
	2006	2011
İstanbul	84,1	86,4
Ankara	89,1	90,1
İzmir	90,7	90,5
Bölge		
İstanbul	84,1	86,4
Batı Marmara	94,2	92,3
Doğu Marmara	87,8	87
Ege	87,9	87,3
Akdeniz	84,3	81,8
Batı Anadolu	84,5	84,8
Orta Anadolu	81,7	76,2
Batı Karadeniz	88,2	80,8
Doğu Karadeniz	87,4	81,9
Kuzeydoğu Anadolu	75,7	60,7
Ortadoğu Anadolu	78,1	77,3
Güneydoğu Anadolu	62,8	64

Kaynak: Türkiye AileYapısı Araştırması Tespitler ve Öneriler (2014) Araştırma ve Sosyal Politika Serisi 07, 234-279

Tablo 2.5. Türkiye Geneli, Yerleşim Yeri ve Cinsiyete Göre Kadınların Çalışmasını Uygun Bulmama Nedenleri 2006-2011 (%)

Kadınların Çalışmasını Uygun Bulmama Nedenleri	Türkiye	Kent	Kır	Erkek	Kadın
2006					
Çalışma ortamları kadın için güvenli değildir	14,3	16,1	11,7	16,5	9,5
Kadının asli görevi çocuk bakımı ve ev işleridir	61,9	58,5	66,7	60,7	64,7
Gelenek göreneklerimize aykırı	12,6	12,4	12,9	12	14,1
Çalışan kadının çocukları mağdur olur	7,3	8,7	5,3	7	7,8
Ücretli bir işte çalışmak kadını yıpratır	2,2	2,1	2,3	2	2,5
Diğer	1,7	2,1	1,1	1,8	1,4
2011					
Çalışma ortamları kadın için güvenli değildir	20,3	22,2	15,7	20,9	18,5
Kadının asli görevi çocuk bakımı ve ev işleridir	56	54,7	59,4	55,7	57
Gelenek göreneklerimize aykırı	9,1	7,6	12,2	8,9	9,5
Çalışan kadının çocukları mağdur olur	8,3	9,2	7	8,2	8,5
Ücretli bir işte çalışmak kadını yıpratır	3	2,7	3,3	2,8	3,6
Diğer	3,3	3,7	2,5	3,5	2,8

Kaynak: Türkiye AileYapısı Araştırması Tespitler ve Öneriler (2014) Araştırma ve Sosyal Politika Serisi 07, 234-279

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın Türkiye Aile Yapısı Araştırması Tespitler ve Öneriler (2014) isimli çalışmasında, kadınların çalışmasını uygun bulmayan erkeklerin, uygun bulmama nedenleri 2006 ve 2011 yıllarında araştırılmış ve elde edilen veriler karşılaştırılarak Tablo 2.5'te Türkiye geneli, yerleşim yeri ve cinsiyete göre gösterilmiştir. Buna göre kadının çalışmasını uygun bulmama nedenlerinin başında % 56'lık oranla "kadının asli görevi çocuk bakımı ve ev işleridir" ifadesi gelmektedir. Ancak bu neden 2006 yılı verisi (%61,9) ile kıyaslandığında düşüş eğilimine girmiştir. Bu durum türk toplumunda kadının yeri açısından sevindirici olsa da, % 56'lık oran halen oldukça yüksek olarak kabul edilebilir.

Cinsiyet bağlamında ücret farklılığı açısından bir değerlendirme yapıldığında, TÜİK'in 2010 yılı verilerine göre genel anlamda ücret eşitliği açısından bir farklılığın bulunmadığı (kadınların lehine -% 1,1), ancak eğitim düzeyi açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre, erkeklerle olan ücret farklılığının minimum düzeyde (% 10,1) olduğu eğitim düzeyi lise mezunları arasındadır. Buna karşın, meslek lisesi mezunu kadınların ücret farklılığı diğer eğitim düzeyleri arasında en yüksek orandadır (% 19,5). Diğer eğitim düzeyleri arasındaki ücret farklılığı ise birbirlerine yakın oranlarla yaklaşık % 16 düzeyindedir. Cinsiyet bağlamındaki ücret farklılığı meslek grupları açısından değerlendirildiğinde, farklılığın kadınlar lehine olduğu meslek grubunun, yönetici grubunda olduğu anlaşılmaktadır (- % 7,3). Ancak diğer tüm meslek grupları arasında ücret farklılığının erkek çalışanların lehine olduğu görülmektedir. Farklılığın en yüksek olduğu meslek grupları, sırasıyla; tesis ve makine operatörleri ve montajcılar grubu (% 24,1), profesyonel meslek mensupları grubu (% 19,4), sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar grubu (% 16,6) ve nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlardır (% 13,9) (TÜİK, 2011).

Genel olarak ele alındığında, işyeri ilişkilerinden memnuniyet bağlamında 2006-2012 yılları arasındaki dağılım incelendiğinde, kadınların memnuniyet düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Memnuniyet durumu; gerek kentlerde (Erkekler: % 85,5; Kadınlar: % 83,9) gerekse kırsal bölgelerde (Erkekler: %85,9; Kadınlar: % 84,6) yaşayan çalışanların memnuniyetleri bağlamında ele alındığında, genel dağılımda olduğu gibi, erkeklerin memnuniyet düzeyleri kadınlardan daha yüksektir. Kamu ve özel sektörde çalışanların işe ilişkin sorunları açısından dağılıma bakıldığında ise, ücret miktarı ve ücret dengesizliği her iki alanda (kamu, özel) çalışanlar tarafından en

önemli görülen ortak problemlerdir. Bu iki problemin ardından genel çalışma koşulları ve idari problemler gelmektedir (TÜİK, 2014).

TÜİK (2014) tarafından yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre ise, okul öncesi eğitimde görev yapan öğretmenlerin %94,65'i kadındır. 2013-2014 eğitim-öğretim yılı verilerine göre, ilkokullardaki öğretmenler arasında kadın öğretmenlerin oranı % 58,16, ortaokullardakilerin oranı % 53,16 ve ortaöğretimdeki kadın öğretmenlerin oranı % 45,58'dir. Buna karşın, eğitim alanındaki bir başka bulguya göre, kadın rektörlerin oranı yalnızca %5,6'dır. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki kadın rektörlerin dağılımına bakıldığında, devlet üniversitelerinde kadın rektör oranı % 4,9, vakıf üniversitelerinde bu oran % 5,6'dır. Üniversitelerde görev yapan akademik personel arasındaki dağılım incelendiğinde ise, 1990-1991 eğitim-öğretim yılı verilerine göre, kadın akademik personel oranı % 31,68 iken, bu oran 2010-2011 eğitim-öğretim yılında yaklaşık % 41'e ve 2013-2014 eğitim-öğretim yılında ise % 42,77'ye yükselmiştir. Bu durum kadınlar lehine bir gelişmenin işareti olarak kabul edilebilir (TÜİK, 2015).

Öte yandan, farklı meslek gruplarında kadınların erkeklerden çok daha düşük oranlarda görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Nitekim büyükelçi unvanı taşıyan kadınların oranı 2001 yılında % 6,2'dir. Ancak bu oran 2014 yılında % 13,9'a yükselmiştir. Benzer şekilde, kadın cumhuriyet savcısı oranı 2000 yılında % 3,5 düzeyindeyken, 2014 yılında yaklaşık % 6,5'a yükselmiştir. Kadın hâkim oranı 2000 yılında % 39,5 düzeyindeyken, 2014 yılında % 36,9'a düşmüştür. Kamu alanında üst düzey bürokraside (müsteşar, müsteşar yardımcısı, vali, bakanlık müşaviri, bakan yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı vb) görev yapan kadınların oranı yaklaşık % 9,4 düzeyindedir. Polis olarak görev yapan kadınların oranı ise yaklaşık % 5,5'dir (TÜİK, 2015).

Kadınların politikaya katılımları da düşük düzeylerde. Yıllara göre Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın milletvekili oranlarının dağılımına bakıldığında, 1935 yılında kadın milletvekili oranı % 4,5 düzeyindeyken, 2014 yılında bu oran % 14,4'e yükselmiştir. Ayrıca kadınların yerel yönetimlerde aktif olarak yer alma oranları da düşük düzeydedir. Yerel yönetimlerde seçimlere katılarak belediye başkanlığı gibi görevlerde bulunma oranlarında çok düşük bir artış olduğu görülmektedir. TÜİK'in belirlemiş olduğu 51 ülkedeki parlamentolar arasında kadın milletvekili oranı en yüksek ülke ise İsveç'tir (%54,2). Türkiye 51 ülke arasındaki sıralamada 43.'dür (% 14,4) (TÜİK, 2015).

2.2. Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam, cam tavan sendromunun açıklanmasında kullanılan bir metafordur ve görünmeyen bir engeli ifade etmektedir. Nasıl ki temiz bir cam, bir kuş tarafından fark edilemediği için cama çarpmak durumunda kalarak uçması için bir engel halini alırsa, örgütlerde kadınlar ve azınlıklar için de cam metaforu kariyer gelişimi açısından görülemeyen, ancak hissedilebilen bir engeli ifade etmektedir (Ransdell, 2014).

Alanyazında cam tavan sendromu kavramı ilk olarak 1986 yılında Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından *The Wall Street Journal*'da yayınlanan bir makalede; kadınların iş dünyasında başarı göstermelerine karşın, üst düzey konumlara ulaşmalarında görünmeyen çeşitli engellerle karşılaştıklarına dikkat çekilmiştir (Longo ve Straehley, 2008: 1). Cam tavan kavramı bu iki araştırmacı tarafından ırk, din, cinsiyet, cinsel tercih gibi özelliklere göre, kadınların (genel olarak tüm insanları) bulundukları çalışma ortamlarında ya da tüm kariyerleri boyunca terfi etmelerine engel oluşturan her türlü durum olarak tanımlanmıştır. Kavram 1980'li yılların sonlarından itibaren daha sık kullanılmaya başlanmış ve sonrasında, 1991 yılında, ABD'de Sivil Haklar Yasası kapsamında "Cam Tavan Komisyonu" kurulmasına zemin hazırlamıştır (Sposito, 2013).

Hymowitz ve Schellhardt (1986) kavramla ilgili ilk kez yayınladıkları makalede, örgütlerde görev yapan kadın çalışanlar arasında yönetici konumuna gelmiş olanların çoğunluğunun en fazla orta düzey yöneticilik konumuna ulaşabildiklerini, oysa benzer niteliklere sahip olmalarına karşın, erkek çalışanların daha üst düzey yöneticilik konumlara daha hızlı ve daha kolay ulaşabildiklerini iddia etmişlerdir. Hymowitz ve Schellhardt, ayrıca, kadın çalışanların yalnızca üst düzey yöneticilik konumlarına ulaşmada problem yaşamadıklarını, aynı zamanda erkek çalışanlara kıyasla ücretlerinin de daha düşük olduğuna dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde, Zeng (2011) ABD'de işgücü piyasasındaki olası ayrımcılığı ortaya çıkarmaya çalıştığı araştırmasında, cam tavan bağlamında görülmeyen engellerin, genellikle daha üst düzeylerde ortaya çıktığının bilinmesine karşın, beyazlara kıyasla kadınların ve temsil düzeyi daha az alt etnik grupların, alt ve orta düzeylerde örgüt içi engellemelere daha fazla maruz kaldıklarını belirlemiştir.

Forbes, Pieray ve Hayes (1988) 1980'li yılların sonlarındaki duruma daha fazla açıklık getirmek üzere, üst düzey yönetim konumlarına terfi etme sürecinde

kadın çalışanların cam tavan engellerini aşmaları halinde dahi onları bekleyen sorunların her dönem tartışma konusu olacağını ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, Morrison, White ve Van Velsor (1999) üst düzey görev yapan Fortune 100 arasında yer alan işletmelerdeki 76 kadın çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, kadınların gelecekte de cam tavan engelleriyle karşılaşma olasılığının bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu çerçevede, 1980’li yıllardan itibaren inceleme ve tartışma konusu yapılan cam tavan probleminin örgütlerde cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın işareti olarak günümüzde de varlığını sürdürebileceğinden söz etmek mümkündür.

Hymowitz ve Schellhardt (1986) kadın çalışanların daha üst konumlara ulaşmalarının önündeki görünmeyen bazı engellerin, özellikle örgüt kültürü ve kadınların aleyhine gelişen ön yargılardan kaynaklanabildiğini ifade etmişlerdir. Söz konusu ön yargıların, genellikle; kadınların bir yönetici olarak yeterince güven vermemesi ve örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha az olması şeklinde açıklanmıştır. Hymowitz ve Schellhardt (1986), gözlemledikleri söz konusu olguları, olayları; görülemeyen, somut olmayan, ispatlanması güç, ancak hissedilebilen engeller anlamına gelen “cam tavan” metaforuyla tanımlayarak bu kavramı alanyazına kazandırmışlardır.

Cam tavan sendromu olgusunu, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin günlük yaşamın tüm alanlarına hâkim olmaya başladığı yirmi birinci yüzyıla ait bir problem olarak kabul etmek mümkündür. Kadınların çalışma yaşamında yer almaya başlamaları giderek yaygınlaşsa da, bu durum örgüt kültürlerindeki çeşitliliğe yalnızca bir ek katkı anlamına gelmiştir. Dünya genelinde yönetim konumlarına hâkim olanların erkekler olduğu düşünüldüğünde, kadınlar, tepe yönetim noktalarına ulaşma süreçlerinde görünmeyen çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar (Jain ve Mukherji, 2010). Dolayısıyla cinsiyet ve liderlik alanlarında gerçekleştirilen araştırmalar, kadınların üst konumlara terfi etme süreçlerinde cam tavan olarak adlandırılan engellerle karşılaştıklarını ve bunun kadın-erkek eşitsizliğine yol açtığını göstermektedir (Haslam ve Ryan, 2008). Eğitim alanındaki kadın sorunsalının ise yirminci yüzyılın başlarından itibaren cinsiyet, ırk, eşitsizlik bağlamında incelendiği görülmektedir (Aslanargun, 2012). Bu anlamda cam tavan kavramının, genel çalışma yaşamı sürecinde çok çalışılan bir konu olmasına rağmen, eğitim alanında yeterince araştırma konusu yapılmadığından söz etmek mümkündür (Ayrancı ve Gürbüz, 2012).

Cam tavan, bir örgütün resmi belgelerinde yazılan ya da toplantılarda tartışılarak karar verilen bir konu olmaktan ziyade görülemeyen, gizli ve konuşulmayan bir olgudur (Wilson, 2014). Ancak, cam tavan kavramı, yalnızca kadın çalışanların örgüt içinde önemli konumlara ulaşmalarının ya da resmi olarak terfi etmelerinin önündeki görünmeyen engeller şeklinde tanımlanmakla beraber, örgüt içinde kendilerini çaresiz ve zayıf kalmış olarak hissetmelerini (Li, 2014; Jain ve Mukherji, 2010), çalışanlar arasındaki ücret adaletsizliğini (Carillo, Gandelman ve Robano, 2014) uygulama, denetim ve inisiyatif kullanımındaki eşitsizlikleri de (Weinberger, 2011) kapsamaktadır. Dolayısıyla kavramı, daha geniş bir bakış açısı ile ele alarak, iş ortamında yaşanan üst düzey konumlara ulaşmanın önündeki olası her türlü engel biçiminde açıklamak mümkündür (Noe, 2010).

Wilson (2014) cam tavan kavramının daha çok cinsiyet bağlamındaki kadın-erkek eşitsizliğinin kadınların üst düzey konumlara ulaşmalarındaki engeller anlamı taşımasına rağmen, günümüzde küreselleşme ile beraber çalışma yaşamına giren tüm azınlıkları da içine alan daha geniş anlamlı bir kavram olarak kullanılmaya başlandığına işaret etmiştir. Zeng (2011) cam tavan kavramının cinsiyet ve ırk eşitsizliğinin bir sonucu olarak görülmemesi gerektiğini vurgulayarak bundan daha önemlisinin kadın ve azınlıkların tepe yönetimlere ulaşma süreçlerinde yaşadıkları olumsuz deneyimler olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Li (2014), cinsiyete ve ırka dayalı farklılığa işaret eden cam tavan kavramının, çalışanların işle ilgili özelliklerine göre açıklanmasının güç olduğunu ve bu tür ayrımcılığın daha yüksek yetkilere sahip ve daha fazla kazanç elde edebilen çalışanları daha fazla kapsadığını belirtmiştir. ABD’de kurulan Federal Cam Tavan Komisyonu da, cam tavan engellerinin yalnızca kadınlara yönelik olmadığını, yanı sıra, çalışanların renklerine (ırksal ayırım) göre ayrımcılığın da olasılık dâhilinde bulunduğunu, dolayısıyla kavramın kapsamına bu grubun da dâhil edilmesi gerektiğini kararlaştırmıştır. Komisyon; cam tavan problemini, toplumsal engeller, örgüt yapısından kaynaklanan içsel engeller ve devlet engelleri olmak üzere üç başlık altında ele almıştır (Sposito, 2013).

Jain ve Mukherji (2010) cam tavan kavramının dikey ve yatay türlerinin bulunduğuna dikkat çekmişlerdir. Dikey cam tavan, örgüt içerisinde hiyerarşik yapılanmada kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları engelleri ifade etmektedir. Yatay cam tavan ise, kadınların özellikle erkek egemen örgütlerde, davranışlarını

örgütün var olan erkek egemen kültür yapısına uydurmak zorunda kalmaları sonucunda yaşadıkları zorlukları açıklamaktadır.

Öte yandan dezavantajlı grup üyelerine yönelik olumsuz davranışlar, temelde bu kesimlere karşı baskın gruplar tarafından beslenmiş olan önyargılar ve basmakalıplardan kaynaklanmaktadır (Owuamalam ve Zagefka, 2013). Bu anlamda cam tavanın, özellikle örgüt kültürlerinde, çalışanların sahip oldukları ön yargılar ve basmakalıplar sonucunda doğrudan davranışa ya da tutuma dönüşen engelleri de içerdiğinden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla bu tür yaklaşımlar, kavramın kapsam alanını biraz daha genişleterek kadınların ya da azınlıkların karşılarına görülmeyecek şekilde çıkan ya da dayatılan engeller halini alabilmektedir ve bunların büyük bir bölümü, örgütlerde sosyal, ekonomik ve cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Cam sözcüğü, cam tavan ile ilgili alanyazında farklı metaforlarla da ilişkilendirilmiştir. Bunlar arasında en yaygın olanları cam kapı (glass door) ve cam uçurumdur (glass cliff). Cam kapı, girilmesi daha kolay, başarılı olmanın mümkün olabileceği, ancak gizli ya da çok zor ayırt edilebilen ve öngörülemeyen engelleri açıklamaktadır. Kadın çalışanların liderlik görevlerinde karşılarına çıkan bir risk olarak değerlendirilen farklı bir metafor ise cam uçurumdur. Bu metafor sosyal psikoloji alanyazınında daha fazla kullanılmıştır ve kadınların, örgütlerin düşüşe geçtikleri ya da performans başarısının normal koşullardan daha az olduğu dönemlerde liderlik görevlerine atanma süreçlerini açıklamaktadır (Ryan ve Haslam, 2005).

Bruckmuller, Ryan, Rink, ve Haslam (2014) cam uçurum metaforunun liderlik konumuna ulaşmayı başarmış kadınları ilgilendiren bir kavram olduğunu ifade ederek, bu liderlik konumunun, beraberinde, riskleri ve engelleri de taşıdığını belirtmişlerdir. Bruckmuller v.d. (2014) yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin kriz dönemine girmiş örgütlerde yönetim kurulu üyesi olmalarına daha sık rastlandığını, buna karşın erkeklerin yönetim kurulu üyelik durumlarının, örgütlerin normal çalışma konumunda olduğu dönemlerde daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Dolayısıyla başarısız olmaları halinde, liderlik özellikleri yetersiz olarak değerlendirilmekte, düşük performans gösterdiklerine ilişkin ağır eleştirilere maruz kalabilmekte ve bu olumsuzluklar kariyerleri için kötü bir referans halini alabilmektedir.

Cook ve Glass (2014) Fortune 500 işletmelerinde görev yapan CEO'lara ait veri tabanını kullanarak yaptıkları araştırma sonucunda, azınlıkların performansı düşük ve istikrarsız firmalarda beyaz erkeklere kıyasla daha fazla terfi aldıklarını, ancak performans özelliklerinde olumlu bir gelişme gösterilememesi halinde, yerlerini beyaz erkeklere bırakmak zorunda kaldıklarını belirlemişlerdir. Bu süreci cam uçurum metaforuyla açıklayan Cook ve Glass, diğer faktörlerin etkisini birlikte ele alarak bir değerlendirme yapmışlardır. Bu değerlendirme sonucunda, kadınların ve azınlıkların beyazlara kıyasla örgütlerde yönetimi ve kontrolü daha az ellerinde bulundurabildiklerini ve atandıkları bu görevlerde kendilerine sahip oldukları liderlik özelliğini çok sınırlı bir şekilde kullanma fırsatı tanındığını belirlemişlerdir.

Eagly ve Carli (2007) kadınların kariyer hedeflerine ulaşma süreçlerinde karşılaştıkları engelleri cam tavan sendromu bağlamında taş duvarlar ve labirentler metaforlarıyla değerlendirmişlerdir. Taş duvarlar, yaklaşık elli yılı kapsayan bir dönem boyunca, kadınları erkeklerle eşit olmayan iş fırsatlarından alıkoyan her türlü açık ve kesin kuralları, yanı sıra normları ifade etmektedir. Labirentler ise, cam tavan etkisinin nedenlerinin karmaşıklığını yansıtan bir metafor olarak kullanılmıştır. Coogan ve Chen de (2007) Eagly ve Carli (2007)'nin labirent sınıflandırmasındaki anlamı destekler şekilde, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları çeşitli engellerin erkeklerin karşılaştıkları engellerden daha karmaşık olduğuna işaret etmişlerdir.

Guo (2013) Kanada'ya göç etmiş Çin kökenli çalışanların karşılaştıkları engelleri ele aldığı çalışmasında, söz konusu engelleri üçlü cam tavan (triple glass ceiling) şeklinde metaforlaştırmıştır. Bu metafordaki bileşenler; cam geçit (glass gate), cam kapı (glass door) ve cam tavan (glass ceiling)'dir. Guo'ya göre (2013) cam geçit, göçmenlerin profesyonel topluluklara girişlerine izin vermeyen engelleri ifade ederken, cam kapı, göçmenlerin yüksek kazanç getiren profesyonel işlerde istihdam edilmelerine engel olan olumsuzlukları, cam tavan ise, etnik ve kültürel farklılardan dolayı yönetim konumlarına ulaşamamalarına yol açan engelleri ifade etmektedir. Araştırma sonucunda Guo (2013), Çin kökenli göçmenlerin istihdam ve dil güçlüğü gibi çok yönlü engellerle karşılaştıklarını tespit etmiştir.

Cam taban (glass floor) ve cam duvar (glass wall) cam tavanla ilişkili iki farklı metafordur (Guo, 2013). Cam taban, göçmenlerin düşük düzeylerde, düşük

ücretlerle çalışmak zorunda kalmalarını ve kariyer olanaklarına ulaşmalarını engelleyen faktörleri açıklamaktadır. Cam duvar ise, göçmenleri (kadınları) dışarıda bırakan görünmeyen engeller anlamına gelmektedir.

Bambu tavan (bamboo ceiling) cam tavan kavramıyla benzer anlamı taşıyan farklı bir metafordur (Li, 2014). Bu metafor, bambunun daha çok Asya'da bulunmasından dolayı Asyalı çalışanlarla ya da azınlıklarla ilişkilendirilmiştir. Li, 2010 yılı verilerinden hareketle yaptığı incelemede, Amerika'da yaşayan Asya kökenli Amerikalıların nüfusa oranlarının % 4,8 olmasına rağmen Fortune 500 işletmelerinin yönetim kurullarında % 2,1 oranında yer alabildiklerini, oysa beyaz Amerikalıların nüfustaki oranlarının % 72 düzeyinde olmasına karşın yönetim kurullarındaki temsil oranlarının % 90'ı geçtiğini ortaya çıkartarak bu durumun bambu tavan sendromu anlamına geldiğini açıklamıştır. Ayrıca genel olarak iş dünyasında da Asya kökenli Amerikalılar aleyhine bir durumun söz konusu olduğunu da tespit etmiştir. Nitekim verilere göre, ABD'de toplam çalışan sayısı içindeki oranları % 11 dolayında olsa da, Asyalı Amerikalıların ancak % 5'i ilk ya da orta düzey yönetici konumuna sahiptir. Oysa beyaz Amerikalıların oranı % 75 düzeyindeyken, neredeyse % 80'i ilk-orta düzey yöneticidirler. Üstelik yüzde 88'den fazlası üst düzey yöneticilik konumlarına ulaşmışlardır.

Cam ev (glass house), cam asansör (glass lift) ve kaygan zemin de (sticky floor) cam tavan kavramıyla ilişkili farklı metaforlardır. Cam ev, yatay cam tavan bağlamında, kadınları erkek egemen örgüt kültürüne uyum sağlama sürecindeki engelleri temsil etmektedir. Cam asansör, cam tavanın farklı bir ifade ediliş biçimi olarak kullanılmaktadır. Kaygan zemin ise sınırlı kariyer olanağının bulunduğu düşük vasıflı işlerde çalışan kadınların ya da azınlıkların karşılaştıkları engelleri açıklamaktadır (Jain ve Mukherji, 2010). Bu metafor Guo (2013) tarafından cam taban (glass floor) olarak da dile getirilmiştir.

Bu çerçevede cam tavan kavramı ile ilgili alanyazında, kavramın kapsam boyutunun genişletilerek azınlıkların ya da benzer statüde olan diğer mağdurların da inceleme konusu yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, bu tez çalışmasında, cam tavan sendromu kavramı, yalnızca eğitim kurumlarında görev yapan kadın çalışanların karşılaştıkları engeller bağlamında değerlendirilmiş, azınlıklar ya da diğer dezavantajlı gruplara mensup mağdurlar bu kapsam içinde ele alınmamıştır.

2.2.1. Cam Tavan Sendromunun Olası Belirtileri ve Neden Olabileceği Sonuçlar

Cam tavan kavramının örgütlerde görünmeyen engelleri metaforik olarak yansıttığı düşünüldüğünde, her hangi bir örgüt bünyesinde yaşanıp yaşanmadığını ya da bunun ne düzeyde sonuçlara neden olabildiğine ilişkin belirlemeler ya da ölçümler yapmanın son derece güç olduğu açıklanmaktadır (Li, 2014). Nitekim kariyer gelişim süreçlerinde eğitim düzeyi, iş için gerekli deneyim süresi gibi göstergelerle karşılaştırıldığında, cam tavan yaşanma süreçlerinde somut engellerden daha çok, görünmeyen soyut engeller söz konusudur ve bu tür engeller genellikle kültürel, toplumsal ve psikolojik faktörlerden kaynaklanmaktadır (Jain ve Mukherji, 2010). Bunun nedeni olarak, örgüt yönetimleri ya da çalışanlar tarafından kanunlara aykırı biçimde kadınlara ya da azınlıklara yönelik bir ayrımcılığın açık bir şekilde yapılmasının zor olmasından ileri geldiğini ifade etmek mümkündür.

Öte yandan Helm (2006) tarafından Güney Afrika'daki dört büyük bankada görev yapan 40 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirilen nitel desenli bir araştırma sonucunda, örgütlerde hayali bir şey gibi algılanan cam tavan sendromunun, araştırmanın yürütüldüğü çalışma ortamında gerçekte yaşandığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma sonucunda, karar mekanizmalarının merkezden olmadığı ve örgüt kültüründe kadınların üst düzey yönetim konumlarında olmalarının desteklendiği örgütlerde, cam tavan engellerine daha az rastlanıldığı ortaya çıkartılmıştır. Benzer şekilde Chen, Rao ve Ren (2014) tarafından Asya kökenli Amerikalı ve ABD'de ARGE laboratuvarlarında görev yapan bilim adamları üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda cam tavan sendromunun yaşandığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir. Araştırma sonucunda, örneklemdaki bilim adamlarının bireysel ve iletişim becerileri (İngilizce konuşma becerilerine yönelik olumsuz tutumlar, iletişim kurmakta güçlük yaşamaları) ve toplumsal, kültürel (kültürel farklılıklar, etnosentrizm, basmakalıp yargılar) bağlamda engellerle karşılaştıkları belirlenmiştir.

Bu bağlamda, araştırmalarda ve konuyla ilgili yapılmış akademik çalışmalarda, cam tavan sendromunun olası belirtileri ve sinyalleri çeşitli açılardan ele alınarak inceleme konusu yapılmıştır. Söz gelimi, Kumar ve Sunder (2012) bankacılık sektöründe kadın çalışanların kariyer süreçlerinde karşılarına çıkan engeller arasında; fiziksel açıdan zorlanmanın etkisinin önemli bir unsur olduğunu,

yanı sıra, istismar edilmenin sıklıkla yaşandığını ve müşterilerden kaynaklanan etkenlerin de görünmeyen engeller arasında yer aldığını belirlemişlerdir.

Ryan ve Haslam (2006) temel cam tavan belirtilerinin aşağıdaki şekilde ele alınabileceğine işaret etmiştir.

1. Yönetim konumlarında erkekler lehine terfi olanakları sunma
2. Aynı ya da benzer konumlarda olsalar da ücret eşitsizliğine maruz kalma
3. Kadınların iş-aile yaşamı arasındaki dengeyi yeterince sağlayamamalarından dolayı kişisel gelişimlerini ilerletememeleri
4. Mentor eksikliği yaşama
5. Liderlik özelliklerini yeterince taşımadıkları yönünde maruz kalınan basmakalıp yargılar
6. Olumsuz tutumlar
7. Performans değerlendirme süreçlerinde kadınların değerlendirilmesinin daha sert ve eleştirel bakışla ele alınması

Veale ve Gold (1998)'un cam tavan belirtileri hakkındaki tespitleri ise aşağıdaki gibidir.

1. Kariyer danışmanlığının ve gelişimlerinin yetersizliği
2. Yönetimsel gelişimlerinin yetersizliği
3. Erkek yöneticilerin tutumları
4. İş-aile yaşamı arasında çatışma
5. Toplumun kadınlardan beklentileri
6. Örgüt kültürü

Cotter, Hermesen, Ovadia ve Vanneman (2001) bir örgütte dört göstergenin cam tavan sendromu yaşandığına ilişkin değerlendirme yapmaya katkı sağlayabileceğini önermişlerdir. Bu göstergeler;

1. Cinsiyet ya da ırk farklılığının, çalışanın işiyle ilgili başka özelliklerine bağlı olmadan yaşanması,

2. Cinsiyet ya da ırk farklılığının düşük düzeylerden daha çok, üst düzeylerde daha fazla olumsuz sonuçlara yol açması,

3. Cinsiyet ya da ırka dayalı eşitsizliğin yalnızca cinsiyet ve ırka dayalı olarak üst düzeylerde olmaması,

4. Cinsiyet ya da ırka dayalı eşitsizliğin çalışanların kariyerleri boyunca devam etmesi, hatta artış göstermesi.

Li (2014) cam tavan sendromunun ortaya çıkmasının çok yönlü bir süreçten geçtiğini vurgulayarak genel anlamda aşağıda sıralanan ayrımcılık örneklerinin her hangi bir örgütte cam tavan yaşandığına ilişkin işaret olarak kabul edilebileceğini açıklamıştır.

1. Kadınları işe almama yönünde resmi olmayan niteliğe sahip işe alım uygulamaları

2. Kadınları hizmet için eğitim ve mentorluk hizmetlerinden yoksun bırakılmaları

3. Kadınların resmi olmayan iletişim ağlarına girmelerine izin verilmemesi

4. Kariyer planlamalarında erkeklere daha fazla hak tanınması

5. Benzer iş tanımlarına ve yetkilerine sahip olsalar da kadınlara erkeklerden daha az ücret ödenmesi

6. Kadınlara kariyer ve kişisel gelişimleri için yeterli olanakların sağlanamamasıdır.

Frazier (2005) kadınların ve azınlıkların Amerikan firmalarında üst düzey liderlik konumlarını incelediği araştırmasında, cam tavan sendromuna neden olan

faktörleri; işe alım, ücretlendirme, terfi uygulamaları, kişisel tutumlar, kadınları iş-aile yaşamını birlikte yürütme güçlükleri bağlamında değerlendirmiştir.

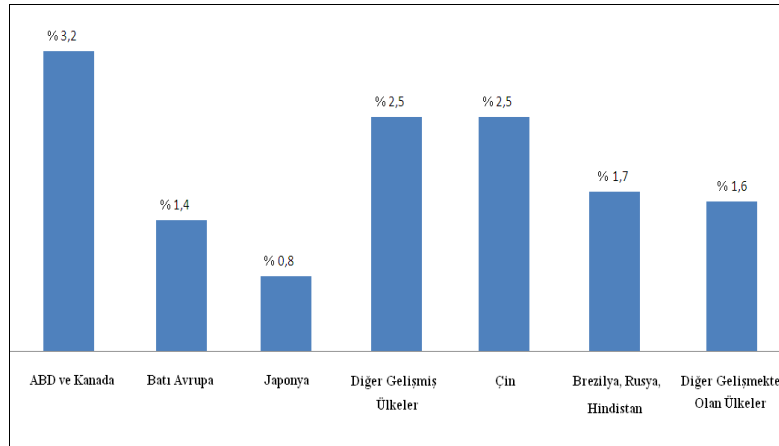
Lockwood (2004) ise, örgüt bünyesinde her tür ayrımcılığın cam tavan için işaret olarak kabul edilebileceğini açıklamıştır. Örneğin örgütte ücretler cinsiyet ayırımına göre belirlenmiş ise, bu örgüt politikası, cam tavan için güçlü bir sinyal olarak kabul edilebilecektir. Ayrıca örgüt kültüründe erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla terfi etme olanakları daha uygun bir düzlemde ise, kadınlar açısından bu problem de cam tavan sendromunun önemli bir hazırlayıcısıdır.

Ücret adaletsizliği ve terfi olanaklarının kadınlar aleyhine olduğu görülmeyen engeller dışında, kadın yönetici adaylarına yönelik yetki kısıtlamaları da farklı bir engel türü olarak açıklanmaktadır (Morrison ve Van Gliniov, 2007). Kadın çalışanların hizmet ettikleri kurumlarda terfi beklentileri içinde olmaları doğal olsa da bunu engellemek ya da terfi sürecini zorlaştırmak üzere tepe yönetimler, zaman zaman *'aşırı sorumluluk, az yetki göçerimi'* stratejisi uygulayarak cinsiyet ayrımcılığını dolaylı yünden gerçekleştirebilmektedirler. Bu strateji, kadın yönetici adaylarının kendilerinden beklenen iş performansları üzerinde olumsuz bir etki yaratarak erkek adaylar karşısındaki rekabet avantajlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Ryan ve Haslam (2005) bu tür bir engellemeyi cam uçurum metaforuyla açıklamışlardır. Kadınların, örgütlerin özellikle kriz içinde oldukları dönemlerde yönetime getirilmeleri kendileri açısından önemli bir kazanım gibi algılsa da (Ransdell, 2014), başarısız olmaları halinde, bunun kariyerleri açısından önemli bir kayba yol açması, dolaylı yünden ortaya çıkan bir engel türü olarak görülmektedir.

Favaro, Karlsson ve Neilson (2014) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, CEO konumuna ulaşmış kadın yöneticilerin erkeklerden daha fazla engellerle karşılaştıkları belirlenmiştir. Araştırmada, dünya genelindeki 2,500 şirkette görev yapan CEO'ların görevlerine başlamalarından kısa bir süre sonra atandıkları bu görevlerden ayrılmak zorunda kalmalarını hızlandıracak çeşitli zorlamalara maruz kaldıkları ortaya çıkartılmıştır. Bu araştırma kapsamındaki bir başka çarpıcı sonuç da, örgüt dışından transfer edilen kadın CEO'ların örgüt içinden CEO konumuna ulaşan kadınlara kıyasla yaptıkları hatalara daha az tolerans gösterildiğinin belirlenmesidir. Nitekim örgüt dışından transfer edilen CEO'ların kısa bir görev süresi sonrasında örgüt içinden bu konuma gelen kadın

CEO'lardan yedi kat daha fazla oranda görevlerine son verildiği anlaşılmıştır. Yönetim kurullarının çoğunlukla erkek üyelerden oluşmasının, görünmeyen engellemelerin yaşanmasında önemli bir rolü olduğu ve kadın CEO'ların başarısız olmaları halinde, bu kurulların aleyhlerine olacak şekilde karar verebildikleri de açıklanmıştır. Bu anlamda, kadın yöneticilerin kendilerine gelecek vaat etmeyen, göreve gelmelerinden kısa bir süre sonra kariyerlerini sekteye uğratma olasılığı bulunan şirketlerde tepe yönetici olmayı tercih etmedikleri görülmüştür. Raporda ayrıca yirmi yıl sonrasında daha fazla kadın yöneticinin içinde bulundukları örgütlerin kariyer basamaklarını tırmanmaları ve yönetim kurullarında görev almaları halinde, bu tür örgütlerin örgüt içinden gelen kadın yöneticiler açısından daha rahat bir çalışma ortamı sağlayabilecekleri de ifade edilmiştir. Tablo 2.6'te çeşitli ülkelerdeki tepe yönetim konumlarında bulunan kadınların oranları verilmiştir.

Tablo 2.6. Ülkelere Göre Tepe Yönetim Görevlerinde Bulunan Kadınların Oranları



Kaynak: Favaro, K., Karlsson, Per-Ola., Neilson, Gary L. (2014). The 2013 Chief Executive Study: Women CEOs of the last 10 years. *Strategy&*15 Ekim 2014, <http://www.strategyand.pwc.com/reports/2013-chief-executive-study>

Cam tavan sendromunun örgüt içindeki olası sinyallerinden bir diğeri ise, kadın çalışanların örgüt bünyelerinde kendilerini ilgilendiren olası fırsatlardan zamanında haberdar edilmemeleridir (Morrison ve Van Glinov, 2007). Bu durum kadın yönetici adaylarını özellikle terfi fırsatları açısından yakından ilgilendirmektedir. Örgüt bünyesinde olası terfi fırsatları ya da iş akışı ile ilgili yeni ya da kritik özellik arz eden bilgiler, çalışanların kişisel performanslarını

etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu tür bilgi akışlarının resmi olmayan iletişim kanalları yoluyla daha çok erkek çalışanlar tarafından kullanılması, kadın çalışanları zor durumda bırakabileceği gibi, erkek çalışanlar ya da erkek yönetici adayları karşısındaki rekabet avantajlarını da azaltan bir rol oynayabilmektedir.

Örgüt bünyesinde cam tavan sendromunun yaşandığına ilişkin görünmeyen engellemelere bir başka açıdan yaklaşıldığında, ödüllendirmeme (taltif etmeme) tutum ve davranışlarını da cam tavanın varlığına ilişkin bir işaret olarak kabul etmek mümkündür (Mattis, 2009). Nitekim çalışanların güdülenmeleri iş performansları açısından önemlidir. Tepe yönetimlerin cinsiyet ayrımcılığını somut bir şekilde uygulamaya koyamadıkları durumlarda, başarılı olsalar dahi kadın çalışanlarını yeterince güdülememeleri ya da ödüllendirmemeleri görünmeyen bir engel olarak nitelenebilecektir. Dolayısıyla güdülemenin, özendirme çabalarının özellikle erkek çalışanlara yönelik yapılması, kadın çalışanların dolaylı bir şekilde dışlandığının belirtisi olarak algılanacak ve bu olumsuz durum, iş performanslarına olumsuz şekilde yansyarak rekabet avantajlarını erkek yönetici adayları karşısında azaltabilecektir.

Kadın çalışanların görev yaptıkları örgütlerde oluşan görünmeyen engeller üzerine yapılan bir başka araştırmada, kadın yönetici adayları; ücret adaletsizliği, eğitim fırsatlarından mahrum bırakılma ve terfi süreçlerine engel olunma gibi problemlerle karşılaşmışlardır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 130). Sezen (2008) tarafından yapılan bir araştırmadaki sonuçlar da Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008)'nin sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre, otel örgütlerinde erkek çalışanlara terfi olanaklarının daha fazla verildiği, hatta daha da ileri gidilerek maliyetleri azaltmak amacıyla kriz dönemlerinde kadın çalışanların sosyal haklarında (ücret, prim vb.) daha fazla kesinti yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca kadın çalışanlara yeteneklerinden çok daha alt düzeylerde görevler verildiği de belirlenmiştir. Benzer bir sonuç, Chi ve Li (2008) tarafından Çin'deki Kentsel İşgücü Piyasası'ndaki gelir dağılımı incelemelerinde de ortaya çıkmıştır. Dağılıma göre, çalışanların aldıkları ücretler cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her üç araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kadın çalışanların görev yaptıkları örgütlerde farklı cam tavan engelleriyle karşı karşıya kaldıklarından söz etmek mümkündür.

Örgütlerde cam tavan sendromunun yol açabileceği farklı olumsuz sonuçlardan söz edilmektedir. Bu tür sonuçlar örgütün sahibi olduğu kültür, içinde

bulunduğu sektör vb. değişkenlere göre farklılaşsa da, genel anlamda ortaya çıkan sonuçların benzerlik taşıdığından söz etmek mümkündür. Söz konusu olumsuz sonuçlardan bazıları; iş gücü devir oranının yükselmesi, örgütsel bağlılığın ve verimliliğin düşmesi ve iş tatmininin azalmasıdır (Aytaç, 1997). Ancak, bu sonuçlar her ne kadar kadınların karşılaştıkları engellerden dolayı kadınların etkilenme süreci gibi düşünülse de, bir bütün olarak bakıldığında, cam tavan sendromunun yaşanmasından dolayı örgütün tümünün ya da bir bölümünün olumsuz yönde etkilenebileceği, örgütü risklere ve krizlere açık hale getirebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla cam tavan sendromunu kadınlar ya da azınlıklar özelinde kişiselleştirerek, sonuçlarından sadece bu grupların etkileneceğini öngörmek yerine, örgütün kısa ya da orta dönemde geleceğini etkileyebilecek bir problem kaynağı anlamında ele almakta yarar bulunmaktadır.

2.2.2. Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Engeller

Kadınların yaşadıkları sorunlar genel olarak iş yaşamında ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlar olmak üzere iki grupta incelenmiştir (TİSK, 2002). İş yaşamında karşılaşılan sorunlar; eğitim alanındaki eşitsizlik, iş bulma ve yükselmede yaşanan ayrımcılık, kadınların erkeklerden daha az ücret almaları ve sosyal haklardan yararlanmada oluşan dengesizliktir. Aile yaşamında karşılaşılan sorunlar ise; kadınların aile ve iş yaşamı arasındaki dengeyi kuramamalarından doğan çatışmalar, kadınların ev işlerinin yükünü almak zorunda kalmaları ve çocukların bakımında kadınların daha fazla sorumluluk almaları yönündedir. Bu çerçevede cam tavan sendromunu yalnızca tek bir etken ya da nedene bağlı olarak açıklamak oldukça güçtür. Sendrom, farklı etkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Üstelik örgütten örgüte türü ve şiddeti de değişim gösterebilmektedir.

Araştırmacılar, kadınların liderlik konumlarına ulaşmalarında karşılaştıkları engelleri genel olarak üç başlık altında incelemişlerdir (Karaca, 2007; Shahtalebi ve Yarmohammadian, 2012; Liu, 2013; Clavenger ve Singh, 2013). Bunlar: toplumsal, örgütsel ve bireysel engellerdir. Toplumsal engeller arasında; cinsiyet rolüyle ilintili baskı ve yargılar bulunmaktadır. Kadın ve erkeğin toplumca belirlenen ve onaylanan davranışları ve kadınlara yönelik tutumlar bu kategori altında değerlendirilmiştir. Toplumsal engeller 1995 yılında ABD Federal Cam Tavan Komisyonu tarafından farklılık engelleri ve tedarikçi engelleri şeklinde iki grup altında da ele alınmıştır. Farklılık engelleri daha çok

önyargıları kapsamaktadır. Toplum tarafından belirlenen roller, beklentiler, cinsiyet temelli basmakalıplar ve tutumlar da farklılık engelleri arasında en yaygın görülenler arasındadır. Önemli farklılıklar arasında kültür, cinsiyet ve insanların ten renklerine göre ayırma maruz kalmaları bulunmaktadır. Komisyon; tedarikçi engellerini ise; fırsat, başarı, eğitim düzeyi ve kadının işgücüne katılımı bağlamında sınıflandırmıştır. Bu tür engeller, nitelikli kadın ve azınlık konumundaki çalışanların toplam işgücü içerisindeki temsil gücünün azlığına işaret etmektedir. Örgütsel engeller daha çok erkek egemen örgüt kültürlerini, erkeklerin liderlik konumlarına daha uygun olduklarına ilişkin algıları ve uygulanan insan kaynakları politikalarını içermektedir. Bireysel türden engeller arasında ise, kadınların kariyer hedefleri ve cam tavan ile ilgili sahip oldukları inançları yer almaktadır (Clevenger ve Singh, 2013).

Kadınlar tarih boyunca iş yaşamında önemli roller üstlendiler de, üst düzey yönetimlerde yeterince görev yapamamışlardır (Clevenger ve Singh, 2013). Araştırmacılar, kadınların üst düzey yönetim konumlarında yeterince görev yapmalarını çeşitli nedenlere dayandırmışlardır. Bu nedenlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Snavey, 1993:17; Aytaç, 2005):

- Kadınlar çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmakta ya da durdurmaktadırlar. Aynı zamanda ev ile iş yaşantısı arasında çatışma yaşadıklarından, bu durum kadınların üst yönetime ulaşmalarını engellemektedir.

- Kadınlar mühendislik, işletme ve liderlik becerilerine yeterince sahip olmadıklarını gerekçe göstererek üst yönetime hazır olmadıklarını düşünmektedirler.

- Kadınlar ailedeki ve işteki rollerini dengelemek isterler. Evlilik ve çocuk kadının kendini bütünüyle işine vermesine engeldir. Bundan dolayı üst yönetim için gerekli çalışmalara yeterli zaman ayırmamaktadırlar.

- Kadınlar geleneksel yargılar doğrultusunda insan kaynakları alanında kariyer kararlarını kendileri belirlemektedirler.

- Kadınlarda üst yönetici olmak için gerekli iş deneyimi ve otorite yetersizliği vardır.

- Kadınların yapıları gereği duygusal olmaları, onları yönetim konusunda yetersiz kılmaktadır.

- Kadınlar erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk yaşamaktadırlar.

- Ulaştıkları yöneticilik konumları, organizasyonların tümünü yönetme olanağı tanımamaktadır.

- Kariyer ve iş tanımları erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun şekilde tanımlanmıştır.

- Erkekler kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaktadırlar.

Bu çerçevede, genel olarak cam tavan sendromuna yol açan engeller önceki araştırmalarda toplumsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında da söz konusu engeller aynı şekilde ele alınmıştır.

Genel olarak kadın çalışanlar ve özel olarak kadın yöneticiler kariyerleri boyunca kendi kontrolleri dışında gelişen dış etkenlere maruz kalarak çeşitli cam tavan engelleriyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu tür etkenlerin kadın çalışanlar tarafından tamamıyla engellenmesi çoğu zaman mümkün değildir. Nitelikleri gereği bu engeller kontrolleri dışında gelişmektedir. Bu tür engeller kapsamına toplumsal ve örgütsel engeller alınabilir. Kadın çalışanlar bu tür engelleri kabullenerek hiçbir şey yapamayacakları gibi, geliştirecekleri stratejiler yardımıyla etkilerini azaltmaya, hatta bunlardan kendileri için fırsatlar yaratmaya yönelik çalışmalarda da bulunabilirler. Toplumsal cam tavan türleri arasında toplumsal cinsiyet ele alınabilir. Örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, cinsiyet temelli ayrımcılık, kraliçe arı sendromu, rol model ve mentor eksikliği, kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı ve örgütlerin insan kaynakları politikaları ise örgütsel cam tavan engel türleri altında değerlendirilebilir. Diğer yandan kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşı karşıya kalma süreçlerinde, çoğu zaman farkında olmadıkları ya da bilinçli bir şekilde kendi kendilerine koydukları engeller de söz konusudur. Bu tür engeller karşısında kadın çalışanların kontrolü ele almaları toplumsal ve örgütsel kaynaklı etkenlere göre daha kolay olduğundan söz edilebilir. Bu engeller kapsamına

öğrenilmiş çaresizlik sendromu ve tükenmişlik, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu alınabilir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008).

2.2.2.1. Toplumsal Cam Tavan Türleri

Kadın çalışanların erkekler tarafından engellenmeleri oldukça sık görülen bir durumdur. Bu engeller çoğu zaman doğrudan değil, dolaylı şekilde gerçekleşmektedir. Kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarına yol açan engeller genellikle görülemeyen, ancak etkisi güçlü bir şekilde hissedilen zorlukları içermektedir.

Erkek çalışanların neden olduğu engelleri daha iyi anlamak için cam tavan sendromunu toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirmek yararlı olacaktır. Çünkü toplumsal cinsiyet, erkek çalışanların örgüt içi davranışlarını etkileyerek kadın çalışanlara yönelik çıkartılan zorluklara zemin hazırlayan bir rol üstlenebilmektedir (Durmuş, 2001).

2.2.2.2. Toplumsal Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet kavramı fiziksel ve biyolojik anlamdan daha çok, kadın ve erkeğin toplumsal anlamda belirlenmiş rol, faaliyet ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Robbins ve Barnwell, 2002). Geleneksel toplumlarda erkek ve kadından beklenen roller farklılaşmaktadır. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet kavramı; kadın ve erkeklerin neyi daha fazla yapabileceklerini ya da yapamayacaklarını (Demirbilek, 2007:13), kadın ve erkeklerden beklenen rolleri ve bu rollere uygun tutumları, rol davranışlarını ve sorumlulukları içermektedir.

Geleneksel toplumlarda kadınlara biçilen roller genellikle ev işleri, çocukların bakımı ve ev için gerekli alışverişlerin yapılması üçgeninde şekillenirken, erkeklerin rolleri, çalışıp kazanç sağlayarak evin, eşin ve çocukların gereksinimlerini karşılamak üzerine kurulmuştur. Bu tür tutum ve davranışlar kadınları daha çok eviyle ilgili işlerde yoğunlaşmaları yönünde toplumsal beklentileri şekillendirirken, erkeklere atfedilen temel görev, ev dışı çevreyle olan ilişkilerin yönetilmesidir (Durmuş, 2001:68).

Bununla birlikte geleneksel olmayan çağdaş toplumlarda, geleneksel toplumlara kıyasla, kadın, ev dışı çevreyle olan ilişkilerini kendi inisiyatifiyle düzenlemede görece olarak daha esnek, sorumluluklar daha paylaşımcıdır, haklar

eşittir ve ailenin geleceğine yönelik kararlarda ortak bir paydada buluşulması daha sık görülmektedir (Durmuş, 2001:68).

Çağdaş toplumlarda kadınların çalışma yaşamında daha fazla görülmesinin nedenlerinden birisinin cinsiyete dayalı ayrımcılığın çok sınırlı ya da hiç olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu tür toplumlarda kadınlar, bir yandan ailelerinin temel gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterirlerken bir yandan da çalışma yaşamının içinde bulunarak eşleri kadar katkı sağlamanın uğraşısı içine girmektedirler. Kadının ve erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan özellikler Tablo 2.7’te gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler

Kadının Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rolünü Oluşturan Dişil Özellikler	Erkeğin Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rolünü Oluşturan Eril Özellikler
Pasiflik Bağımlılık Şefkat Merhamet Empati Duygusallık Besleyicilik Duyarlılık Yardıms severlik	Aktiflik Bağımsızlık Akılcılık (rasyonellik) Denetim altında bulundurma Üstünlük kurma Saldırganlık Hırs Bireycilik Rekabet

Kaynak: Varoğlu, D. B. (2001), “Örgütsel Yasamda Toplumsal Cinsiyet Roller”, **Yönetim ve Organizasyon**, (Ed: Salih Güney) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 324.

Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan dişil ve eril özellikleri ile birlikte, kadın ve erkeğin aile ve iş yaşamındaki rolleri farklılaşmaktadır. Erkek, ağırlıklı olarak ev dışı ortamlarda bulunarak ailesini geçindirmek üzere çalışma rolünü üstlenirken, kadın, öncelikle ailesine ve evine yoğunlaşma rolü üstlenmektedir. Doğal olarak bu tür bir ayırım, kadının önceliğini evine vermesine ve çalışma yaşamından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla kadınlar çalışma yaşamının içerisinde yeterince aktif olamamaktadırlar (Karaca, 2007).

Toplumsal cinsiyet kavramında kadın ve erkeklerin tutum, davranış ve rollerinin sınırları; görülmeyen, ancak hissedilen bir biçimde çizilmiştir.

Yapılmaması, yerine getirilmemesi halinde çeşitli müeyyidelere maruz kalılabilmektedir. Geleneksel toplumlarda çoğu zaman müeyyideler ağır ve şiddetli de olabilmektedir. Özellikle bu müeyyidelerden en çok kadınların etkilendiğinden söz etmek mümkündür. Sözgelimi, ailesinin temel gereksinimlerini karşılayamayan bir kadın, şiddetli müeyyidelerle karşı karşıya kalabilmektedir. Eşi tarafından şiddet görme, temel gereksinimlerden yoksun bırakılma, boşama tehdidiyle korkutma geleneksel toplumlarda sık görülen müeyyidelere verilebilecek örnekler arasındadır.

Diğer yandan, toplumsal değişim dinamiklerinin, zamanla geleneksel toplumların da bu tür bir değişime uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmeye başladığından söz edilebilir. Geleneksel toplumlarda kalın çizgilerle belirlenen sınırlar, zamanla esnek bir hal almaya başlayarak kadının toplumdaki rol ve sorumluluklarını yeniden belirlemeye başlamış görünmektedir. Kuşkusuz bu değişim kadınların giderek çalışma yaşamı içinde daha fazla yer almalarının da önünü açmıştır. Varoğlu'na göre (2006), geleneksel toplumlarda sıklıkla görülen kalabalık aile yapılarının yerini giderek az çocuklu, hatta çocuksuz aile yapıları almaya başlamış, yaşam süresi uzamış, okul öncesi eğitim olanaklarının gelişmesiyle ailede annelerin yükü görelili olarak azalmış ve çalışma yaşamına giren kadın sayısındaki görelili artışlar sayesinde geleneksel toplumlardaki kadın statüsünde bir değişim söz konusu olmuştur. Bu olumlu durum, aile içerisinde kadının rol ve davranışlarında bazı değişimlere zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin, erkekler ev işleri, çocuk bakımı ve alışveriş gibi konularda daha fazla katkıda bulunarak eşlerinin sorumluluklarını paylaşmaya başlamaktadırlar. Nitekim yapılan bir çalışmada eğitim düzeyi daha yüksek erkeklerin ev işlerinde eşlerine daha çok yardımcı oldukları belirlenmiştir (TİSK, 2004: 32).

Örgütlerde de toplumsal cinsiyetin yansımalarını görmek mümkündür. Bir bakıma, genel olarak toplumsal cinsiyet kavramının taşıdığı anlam ve özellikler, örgüt düzlemlerinde de benzer anlam taşıyabilmektedir. Rodeiguez (2011) devlet yönetimlerinde erkeklerin daha fazla görev yapmalarının toplumsal normlarla ilişkili bir durum olduğuna işaret ederek, bu tür normların kadınların cinsiyet temelli mesleki ayırımı maruz kalmalarını beraberinde getirdiğini vurgulamıştır. Bu anlamda araştırmacılar, bazı mesleklerde cinsiyet temelli ayırımın altında yatan nedenin, toplumsal cinsiyetin çalışma yaşamına dolaylı biçimde müdahale edişili olduğunu ve basmakalıp olarak da nitelendirilen bu durumun zaman zaman geleneklerden ya da eğitim düzeyinden bağımsız şekilde birbirlerinin yerini

alabildiğini vurgulamışlardır (Temel, Yakın ve Misci, 2006; Gürses, 2005: 155). Ayrıca her ne kadar kadınların çalışma yaşamına girişleri ilk olarak Sanayi Devrimi ve I. ve II. Dünya Savaşlarından sonra olsa da (Kocacık ve Gökçaya, 2005: 196), günümüzde eğitim düzeyleri artsa da, kadınların çalışma yaşamına girişleri erkeklere kıyasla daha az ya da belirli iş alanları ile sınırlı kalabilmektedir (Toksöz, Özkazanç ve Poyraz, 2006).

Eyüboğlu'na göre (1999) ülkedeki istihdam uygulamalarından en son yararlananlar kadınlardır. Ekonomideki gelişmelere göre, kadın işgücüne yönelik talep, başlangıçta yüksek olsa da, bu olumlu durum belirli bir noktadan itibaren düşüş eğilimine geçmektedir. Zira özellikle kriz dönemlerinde kadın işgücü, erkeklerin istihdam potansiyelini daraltan bir tehdit olarak görülmektedir. Ayrıca istihdamın sınırlı olduğu dönemlerde kadınların erkeklerle rekabet etmekte oldukları yönünde bir algılama da söz konusudur. Dolayısıyla geleneksel toplumlarda kadınların rol ve sorumlulukları onların çalışma yaşamında da karşılımlarına çıkabilmektedir.

Jain ve Mukherji (2010) basmakalıp kavramını, belirli bir sosyal grup düşünüldüğünde, bunu tanımlamayı sağlayan bir resim şeklinde açıklamıştır. Wilson (2014) bir grup birey hakkında yanlış veya eksik genelleme yapmanın basmakalıpların oluşumuna neden olabildiğini ifade etmiştir. TV, kitap, müzik, yakın çevre ve aile gibi bilgi kaynakları basmakalıpların öğrenilmesi ve yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Wilson'a göre bir örgütte basmakalıplarının tümünün hoş karşılanabileceği bir durum söz konusu değildir. Etnik özellikleri yansıtan küçük şakalar görece görmezden gelinebilirler, ancak daha ağır olanları, maruz kalanlarca kolaylıkla hoş karşılanmayabilir. Bu konu, basmakalıp yargılara yönelik sıfır tolerans olduğunun vurgulanması anlamında, örgüt yönetimlerinin sorumluluğu kapsamına girmelidir (Wilson, 2014).

Barutçugil (2002: 26) örgütlerde kadın çalışanlara yönelik basmakalıp yargılardan bazı örnekleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Kadınların çok fazla aile sorumlulukları vardır.
- Kadınlar hamile kalabilir, çocuk sahibi olabilirler.
- Kadınların çoğu, üst yönetime yükselmek için şirkete yeterince bağlanamaz.

- Kadınlar, etkin liderler değildirler.
- Kadınlar, örgüt kültürünü ve politikalarını gerçekten anlayamazlar.
- Kadınlar, operasyonel alanlarda yeterince tecrübeye sahip değildirler.
- Kadınlar, başka kadınlar için çalışmaktan rahatsız olurlar.

Benzer şekilde Ataay (1998) da, erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki önyargılarına ilişkin örnekleri aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Kadınlar;

- Çalışmak istemezler.
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar.
- Yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler.
- Uzun veya mesai saatleri dışında çalışamazlar veya çalışmak istemezler.
- Çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştiremezler veya değiştirmek istemezler.
- Karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur.
- Çok duygusaldırlar.

Jain ve Mukherji (2010) cinsiyete dayalı basmakalıpların, yargılar ve değerler üzerinde etkide bulunarak kadın ve erkeklere farklı şekilde yaklaşılmasına yol açabildiğini vurgulamıştır. Özellikle bazı meslek gruplarının daha çok kadınlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Lanfer, 1999; Karaca, 2007). Dolayısıyla kadınlara daha çok atfedilen hemşirelik, öğretmenlik vb. meslek grupları basmakalıpların etkisinde kalarak farklı meslek gruplarına yönelmelerine engel oluştururken (inşaat mühendisliği, üroloji uzmanlığı gibi) bu tür yargılar, yönetsel beceriler açısından da görünmeyen engellerin oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Kadınların örgütsel ortamlarda yönetim kademelerinde görev yapmalarına, bu düzeylere ulaşmalarına engel olabilecek görünmeyen duvarlar da söz konusudur (Eagly ve Carli, 2007; Guo, 2013). Bu anlamda, temel yönetim becerileri arasında kabul edilen yeterlilikleri (karar verme, rasyonel olma,

liderlik vb) kadınların yeterince taşıyamadıkları yönünde önyargılar ve basmakalıplar bulunmaktadır ve kadınlar bu zorluklarla mücadele ederlerken bir yandan da aile-iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla geleneksel toplumsal cinsiyet, kadınların bu mücadelelerine zaman zaman engeller çıkartarak, performanslarının düşmesine yol açabilmekte ve erkekler karşısındaki rekabet avantajlarını yitirmelerine ya da rekabet avantajının azalmasına neden olabilmektedir.

2.2.2.3. Örgütsel Cam Tavan Türleri

Örgütsel cam tavan türlerini, toplumsal engellerin örgüt içindeki uzantıları şeklinde değerlendirmek mümkündür. Bu sınıflandırma kapsamında; örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, kraliçe arı sendromu, rol model ve mentor eksikliği, kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı ve örgütlerin insan kaynakları politikaları değerlendirilmiştir.

Cinsiyet temelli ayrımcılık

Kadınların çalışma yaşamında erkeklerden farklılığını ortaya koymak amacıyla çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Marksist yaklaşım, feminist yaklaşım, ikili rol yaklaşımı, iş gücü piyasasının bölünmesi ve insan sermayesi yaklaşımı bunlar arasındadır (KSGM, 1999). Bu yaklaşımlar, kadınların erkek egemen iş dünyasındaki konumlarının daha iyi anlaşılması bakımından önemlidir.

Marksist yaklaşım, kadınların kapitalist sistemde erkeklerin ikamesi şeklinde yedek iş gücü olarak ele alınmaları yoluyla iş gücü piyasasının kontrol edilmesine karşı çıkmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde kadınların işten çıkarılmaları geleneksel toplumlarda fazla tepkiye neden olmadığı için sıklıkla uygulanan bir strateji olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kapitalist sistem yedek iş gücü olarak kadınları daha rahat kullanabilmektedir. Feminist yaklaşımda kadınlar, geleneksel toplumlarda kadınlara biçilen rol ve davranışlara karşı çıkarak ataerkil ve kapitalist sistemlerin kadınları dışlamasını kabul etmemektedir. Bu yaklaşım, kadınların her alanda olduğu gibi, çalışma yaşamında da erkeklerle eşit hak ve yetkilere sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. İkili rol yaklaşımı, kadınların aile ve iş yaşamı arasındaki dengeyi nasıl daha iyi kurabileceklerine çözüm aramaktadır. İşgücü piyasasının bölünmesi yaklaşımı ise birincil ve ikincil piyasalar şeklindeki bir sınıflandırmayı öne çıkartmaktadır.

Birincil piyasa daha çalışkan ve nitelikli çalışanların yer aldığı, göreceli olarak daha yüksek ücretlerin ödendiği ve terfi etme olanaklarının daha yüksek olduğu bir özelliği temsil etmektedir. İkincil piyasalar çok yüksek çalışma performanslarının sergilenmesine gereksinim duyulmayan, daha düşük ücretlerin ödendiği, personel devir hızının yüksek olduğu ve terfi olanaklarının daha sınırlı olduğu çalışma yaşamını ifade etmektedir. Yaklaşım, kadınların ve gençlerin daha çok ikincil piyasa koşullarında çalışmak zorunda kaldıklarını vurgulayarak, işverenlerin ikincil piyasalardaki nitelikli kadın çalışanların birincil piyasalara transfer etmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir (KSGM, 1999: 11-12).

Dreher (2003) özellikle düşük düzeylerde görev yapan kadınların üst düzey konumlara ulaşmalarında cinsiyetin önemli bir engel olarak algılanmasının, kadınların rekabet etme motivasyonlarını azalttığını vurgulamıştır. Bu anlamda cinsiyet temelli ayrımcılık kavramı Acar, Ayata ve Varoğlu (1999) tarafından iki grup altında değerlendirilmiştir. Bunlar; dolaysız ve dolaylı ayrımcılıktır. Dolaysız ayrımcılık, bireyin bir kadına yönelik davranışının bir erkeğe yönelik davranışından daha olumsuz ya da daha az olumlu olmasıyla ortaya çıkan ayrımcılık türüdür. Başka bir ifade ile dolaysız ayrımcılık, kadınların doğrudan ayrımcılığa maruz kalmasını açıklamaktadır. Birey, kadınlara, erkeklere kıyasla daha olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Erkekler bu ayrımcılık türünde kadınlardan daha üstün olarak görülürler. Genellikle kapalı, baskıcı ve tutucu toplumlarda bu tür ayrımcılığın açık bir hal aldığından söz edilebilir. Bu tür toplumlarda kadınlar; toplumdan dışlanmış, eve kapatılmış, baskı gören ve ikinci sınıf kabul edilen bir anlayış içinde varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Toplumsal cinsiyet bağlamında kendilerine atfedilen rol, erkeğin gerisinde olmak ve ona mutlak biçimde itaat etmektir. 21.yüzyılda olunmasına karşın, günümüzde de halen bu tür toplumların varlığı kuşkusuz insanoğlunun içine düştüğü açmazlardan birisidir.

Dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ise, başlangıçta eşit olarak görünen ya da beklendiği gibi kabul edilen davranışların, sonradan cinsiyet temelli olacak şekilde ayrımcılığa zemin hazırlayarak, kadınlara yönelik olumsuz davranışlara dönüşme sürecini ifade etmektedir (Acar, Ayata ve Varoğlu, 1999:5). Bu tür ayrımcılıkta kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olduklarına yönelik bir inanış olduğu kabul edilse de, kadınlara görünmeyen engeller konularak ayrımcılık yapılabilmektedir. Görünmeyen engeller, toplumsal cinsiyet rollerinde olduğu gibi, bağımsız karar vermelerine engel olan her karar sürecinde (meslek seçimleri, eş seçimleri vb)

karşılarına çıkabilmektedir. Dolayısıyla kadın, kendi başına hareket etmek yerine, toplumun kendisine dayattığı normlara ve müeyyidelere uymak zorunda kalmaktadır.

Cinsiyet temelli ayrımcılık bir başka sınıflandırmada yatay ve dikey olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır (Çoban, 2005). Toplumsal cinsiyet rollerine uygun meslek ve sektör tercihleri yatay cinsiyet ayrımcılığı kapsamında yer alırken, kadın çalışanların örgüt içinde ayırma maruz bırakılarak dışlanmaları ya da ötekileştirilmeleri dikey ayrımı açıklamaktadır. Bu sınıflandırma dikkate alındığında, cam tavan engellerini, dikey ayrımcılık bağlamında değerlendirmek mümkündür.

Yönetim alanı açısından değerlendirildiğinde, akla ilk gelenlerin erkekler olduğuna ilişkin yaygın bir inanış olduğundan söz etmek mümkündür. Hatta bu durum batı ve doğu kültürlerinde ortak bir özellik göstermektedir (Balgiu, 2013). Diğer yandan Babaoğlu ve Litchka (2010) tarafından Türkiye ve ABD’deki eğitim kurumlarını karşılaştırmayı amaçlayan bir araştırma sonucuna göre, cinsiyet faktörü, eğitim kurumları yöneticilerinin liderlik rollerinin algılanmasında çok sınırlı bir role sahiptir. Genel olarak ele alındığında ise, erkeklerin kadınlardan daha uygun yöneticilik özelliklerine sahip oldukları yönünde bir algı bulunmaktadır. Nitekim kadınlara iş ortamındaki terfi, destek gibi hususlar açısından erkeklere kıyasla daha az yardım edilmekte ve destek olunmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012). Dolayısıyla genel anlamda toplumda görülen cinsiyet ayrımcılığına, kadınlar çalışma yaşamlarındayken de karşılaşabilmektedirler. Bir bakıma, çalışma yaşamları ya da örgüt içindeki kadınının yeri, söz konusu toplumdaki kadının yeri ile paralel nitelik taşımaktadır. Kaldı ki örgütlerde en çok ayırım noktalarının; yetkilendirme, güç göçerimi, ücret ve terfi olanaklarında olduğu açıklanmıştır (İrmak, 2007). Bu anlamda kadınların cinsiyet temelli olacak şekilde görünmeyen, ancak hissedilen ayrımcılığa maruz bırakılıyor olmaları, cam tavan sendromunun örgütlerdeki varlığını da öne çıkarmaktadır ve bu tür bir ayrımcılığı, dolaylı cinsiyet ayrımcılığı olarak nitelendirmek mümkündür.

Kadınlar, bir yandan örgüt içindeki dolaylı ya da dolaysız cinsiyet ayrımcılığına maruz kalırlarken bir yandan da aile içindeki rol ve sorumluluklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu olumsuz durum ise çalışma yaşamındaki performanslarını etkileyebilmektedir (Aldemir, Ataol, ve Budak, 2001). Performans düşüklüğünün haklı gerekçesi olarak kabul etmek mümkün olmasa da,

toplumsal cinsiyet bağlamındaki rol davranışlarına uymak zorunda kalmalarından dolayı, kadınların her iki düzlemdeki performanslarını sürekli şekilde üst düzeyde tutmaları ise her zaman mümkün olamayabilmektedir. Oysa erkekler için bu tür bir denge arayışı içinde olmak, çoğu zaman gerekemeyebilmektedir. Zira erkekler, iş dışı zamanlarda ev ve çocuklarla ilgili sorumluluklardan kendilerini kimi zaman uzak tutarak, sorumluluğun büyük bir bölümünü eşlerine yükleyebilmektedirler. Bu anlamda erkeklerin bu tür davranışlar yoluyla kadınlara dolaylı ayrımcılık yaptıklarından söz etmek mümkündür. Bu durum kuşkusuz kadınların çalışma yaşamlarındaki rekabet şansları azaltabilmektedir. Diğer yandan Palmer ve Hyman (1993: 32), kadınların maruz kaldıkları bu olumsuz durumu kabullenmek zorunda kaldıklarını ileri sürmüşlerdir. Bunun anlamı, kadınlar her iki toplumsal düzlemdeki rol ve sorumlulukları en iyi biçimde yerine getirebilmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmalarıdır.

Örgüt içindeki cinsiyet ayrımcılığının uygulama örnekleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, kadınların toplumsal cinsiyet bağlamında atfedilen rol ve sorumluluklarından dolayı sık sık kariyer süreçlerini kesintiye uğratmak zorunda kalmalarını da dikkate almakta yarar bulunmaktadır. Örneğin, doğum yapan bir kadın çalışanın doğum iznine ayrılmak zorunda kalması ya da bebeğini emzirme izni kullanması, iş deneyimi ve hizmet içi eğitim alma gibi fırsatlar açısından erkek çalışanlara göre avantaj kaybı anlamına gelmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007). Dolayısıyla özellikle anne olan kadın çalışanlar, bir yandan annelik rollerini sürdürmek zorunda kalırlarken, bir yandan da üstlendikleri bu rol, rekabet avantajlarını yitirmelerine yol açabilmektedir. Üstelik örgüt bünyesinde dolaylı ya da dikey türden cinsiyet ayrımcılığı söz konusu ise, kadın çalışanlar, daha üst iş pozisyonlarına terfi süreçlerinde görülmeyen, ancak etkileri daha fazla hissedilen engellerle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Aldemir v.d. (2001)'ne göre, cinsiyet ayrımcılığının örgüt içindeki örnekleri açısından ele alınacak bir başka olumsuz durum, örgütten hizmet alanların (müşteriler) da hizmet alım süreçlerinde zaman zaman kadın çalışanlar yerine erkek çalışanları daha fazla tercih etme eğilimi göstermeleridir. Özellikle belirli meslek alanlarının toplum genelinde yalnızca erkekler tarafından yürütülebileceği algısı (otobüs şoförlüğü, üroloji uzmanlığı vb) bu yöndeki tercihler üzerinde baskı yaratarak, kadın çalışanların görünmeyen bir ayrımcılığa maruz kalmalarına zemin hazırlayabilmektedir. Parlaktuna (2010), kadınların mesleklerinin gerektirdiği bilgi birikimi, eğitim düzeyi ve deneyime yeterince

sahip olmalarına karşın örgüt bünyesinde cinsiyet temelli ayrımcılığın hala sürüyor olmasının kabul edilemez olduğunu vurgulayarak, bu alanda daha fazla destekleyici çalışmalar yapılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda örgütlerde cam tavanların kırılması, cinsiyet eşitliğine yönelik amaçlara ulaşılmasına önemli katkılar sağlayacaktır (Acker, 2009).

Örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe

Örgütlerde kültürel çeşitlilik, örgütlerin büyüme ve gelişmelerine ve insan kaynaklarındaki potansiyelden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamaktadır (Kulkarni, 2012; Distelhorst, 2007). Çeşitlilik; genel olarak, birbirlerinden farklı özellik gösterenlerin sahip oldukları nitelikler nedeniyle firmalara üretkenlik ve kar sağlamakta, kültürel farklılıklara saygı duyulmasına yardımcı olmakta, eşitlik olgusuna katkıda bulunmakta, ayrımları ve basmakalıpları azaltmakta, şikayet sayısını düşürmekte, çalışanların işle olan bağlarını geliştirmekte ve kişisel etkinliği artırmaktadır (Distelhorst, 2007). Ancak, cinsiyet ve etnik gruplar açısından biçimsel olmayan sosyal ağlara girememenin beraberinde getirdiği eşitsizlik, önemli düzeyde bir engellemeye yol açabilmektedir. Bu engelleme, genellikle söz konusu organizasyonlara katılımları da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim ağlarına girme süreci, belirlenen amaç ya da hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayabilen nitelikli ilişkilerden yararlanma sürecini ifade etmektedir (Sitterly ve Duke, 1988). Genellikle erkeklerin kendi aralarında kurdukları bu tür ağlar *Old Boy Network* (sıkı dostlar ağı) şeklinde ifade edilmektedir (Jackson, 2001).

Clevenger ve Singh (2013) biçimsel olmayan iletişim ağlarının örgüt içerisinde önemli oranda işlerliğe sahip olduğunu ve bunun kadın çalışanlar açısından dezavantajlı bir sonuç yaratabildiğini vurgulamışlardır. Chua (2013)'nın Singapur'da yaptığı bir araştırma sonucunda, erkeklerin biçimsel olmayan grupların içinde yer almalarının kadınlara göre daha kolay, aynı zamanda sağladığı faydalar bakımından daha avantajlı olduğu belirlenmiştir (Chua, 2013). McGuire (2002)'ye göre, kadınlar, içinde bulundukları örgütlerde üst düzey konumlara ulaşabilseler dahi, erkek yöneticilerin sahip oldukları sosyal ağlardan daha az destek görmektedirler (Ayrancı ve Gürbüz, 2012).

Biçimsel olmayan gruplar, çalışanların ortak amaçlar, ilgiler ya da beklentiler yoluyla resmi olmayan bir düzlemde kendiliklerinden oluşan sosyal iletişim ağları olarak ifade edilebilir. Resmi bir sıfatı bulunmayan bu gruplara üyelik, grup üyelerinin onayı ya da kabulleri ile gerçekleşir. Gruplar biçimsel özellik arz etmediği için grup içi iletişim de resmi değildir. Grup üyeleri çoğunlukla iş dışı zamanlarını birlikte değerlendirirler. Ortak ilgileri ya da hobileri bu birlikteliğin sürekliliğinde önem taşır. Spor, eğlence, seyahat vb. etkinlikler bu kapsamda yer alır. Üyeler, kendilerini gruba ait hissederek, grubun ortak amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Biçimsel olmayan bu tür gruplar örgüt içinde de aktifliğini sürdürürler. Grup üyeleri resmi olmayan iletişim yoluyla birbirlerine sürekli örgütle ilgili konular hakkında bilgi paylaşımında bulunurlar. Bilgi paylaşımları rutin iş konularını kapsayabileceği gibi, olası terfi pozisyonlarına ilişkin kritik bilgiler de grup üyeleriyle paylaşılabilir. Grup, içlerinde olası terfi pozisyonu için en uygun üyeyi destekler, gerektiği hallerde örgüt içinde lobi faaliyetleri yürütülerek bu pozisyonun arkadaşlarından birisi tarafından doldurulmasına çalışılır. Dolayısıyla biçimsel olmayan gruplarda, çalışanlar, yalnızca özel yaşamlarıyla ilgili konuları ya da sorunları değil, aynı zamanda, örgütle ilgili konuları da tartışarak grup üyelerinin fayda elde etmesine çaba gösterirler. Kuşkusuz grubun sürekliliği, grup üyelerinin grup çıkarlarına uygun tutum ve davranışlar göstermelerine bağlıdır. (Başaran, 2004)

Kadın çalışanlar açısından bu tür bir cam tavan engelinden söz edilebilmesi için, örgütlerde sayısal olarak erkeklere göre daha az olan kadın çalışanların bu gruplara girmekte zorluk yaşamaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile erkek egemen ve kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmalarının söz konusu olduğu örgütlerde, yönetici ya da yönetici adayı kadın çalışanlar, olası terfi fırsatları ya da iş performanslarını etkileyebilecek güncel ve kritik bilgilere ulaşmakta zorlanabilmektedirler. Dolayısıyla ‘sıkı dostlar’ ağlarına giremeyen kadın çalışanlar, erkek meslektaşları karşısında daha zayıf bir konuma düşerek, kariyerleri açısından dezavantajlı bir durum yaşayabilmektedirler. Ancak kadın çalışanların da kendi aralarında biçimsel olmayan gruplar oluşturmaları ya da bu grupların iletişim ağına girmeye çalışmaları, olası fırsatları kendi lehlerine döndürebilmeleri bakımından yarar sağlayabilecektir. Ayrıca kadın çalışanların kendilerini bu gruplardan geri çekmemeleri ve mümkün olduğunca bu grupların üyeleriyle ortak paydada buluşabilecek çabalarda bulunmaları gerekmektedir.

Kraliçe arı sendromu

Kadın çalışanların örgütteki kadın yöneticiler ve astları tarafından da engellendiği durumlar cam tavan sendromu yaşanmasının işareti olarak kabul edilmektedir. Bu tür engeller alanyazında genel olarak kraliçe arı sendromu şeklinde açıklanmıştır.

Kraliçe arı, çalışanlarını destekleyen bir özellikten daha çok, özellikle kadın çalışanlara engeller çıkaran olumsuz tutum ve davranışları ifade eden bir metafordur. Kraliçe arı, doğada arı kovanının tek hâkimi kraliçe arı gibi, tüm çalışanların kendisine biat etmesini istemekte, tek lider olmayı istemekte, diğer kadın çalışanları bir rakip ya da daha kötüsü, kendisi için bir tehdit unsuru şeklinde düşünerek hareket etmektedir. Kraliçe arı özelliğindeki kadın yöneticiler rakip olarak gördükleri kadın çalışanların aile düzenlerini, özel yaşamlarını, iş performanslarını ya da fiziksel özelliklerini kıskanmakta ve bu özelliklerin kendi konumu için gelecekte bir tehdit unsuru halini alabileceği endişesi yaşamaktadır. Bu endişeyi ortadan kaldırmak ve örgütte tek hâkimlik rolünü sürdürebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Çoğunlukla bu stratejiler açıkça görünmeyen, ispatlanması güç, ancak maruz kalanların şiddetli bir biçimde hissedebilecekleri sert engeller şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak kraliçe arı özelliğindeki kadın yöneticiler, örgütlerin karar verme süreçlerinde etkin yönetim konumlarında olmalarından dolayı, bu konumların kendilerine sağladığı güç ve yaptırımları bu amaç için kullanmaktan çekinmemektedirler (McLandres, 1991, 168'den aktaran Zel, 2002:1).

Zel (2002) tarafından yapılan çalışmada, kraliçe arı özelliğindeki kadın yöneticilerin genellikle erkeksi davranışları daha çok sergiledikleri belirlenmiştir. Bu davranış değişimini stratejik bir silah olarak kullanarak, kendileri için tehdit unsuru taşıyan kadın çalışanların rekabet avantajlarını yitirmelerine ve dışlanmalarına çaba göstermektedirler. Diğer yandan bu tür özellik taşıyan kadın yöneticilerin kimi zaman erkek çalışanlarla olan ilişkilerinin ise kadın çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğundan söz edilmektedir.

Kraliçe arı konumundaki yöneticilerin diğer kadın çalışanlara ya da kadın yöneticilere kariyerleri sürecinde görünmeyen engeller koymalarının nedenlerinden birisi olarak biyolojik unsurların etkisinin bulunduğu açıklanmıştır. Cam tavan sendromunun yaşanmasının hazırlayıcıları arasında işaret olarak kabul

edilen biyolojik etkenler (Varoğlu, 1998: 325), yüksek hedeflerle tepe yönetim konumlarına ulaşmaya çalışan kadın yöneticilerin erkeklik hormonları üretmeye başlamalarının kraliçe arı özelliğine dönüşümde önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir (Keuthen, 2006: 119).

Bu tür özellik taşıyan kadın yöneticiler, biyolojik ritimlerinde kendiliğinden oluşan bir değişim sonucunda, erkek yöneticilerin kadın yönetici adaylarına yönelik kırıncı ya da engel çıkartan yaklaşımlarına benzer şekilde kadın çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedirler. Bu durumu ‘yengeç sepeti’ benzetmesiyle de açıklamak mümkündür. Bir sepette bulunan her yengeç başka bir yengecin sepetten çıkmasına izin vermemek için onu aşağıya doğru çeker. Sepetteki her yengecin bu şekilde davranması hiçbirinin sepetten çıkmayı başaramamasına neden olur (Marques, 2009). Bu anlamda yengeç sepeti örneği de kraliçe arı sendromu gibi kadın çalışanların örgüt içindeki konumlarını tehdit eden cam tavan sendromu hazırlayıcılarından birisi olarak düşünülebilir.

Kadın çalışanların diğer çalışanlar ya da astları tarafından saygı görülmemeleri ya da beğenilmemeleri de, cam tavan sürecinde görülmeyen bir etki yaratabilmektedir. Astları tarafından yeterince kabul görülmemelerinin ardında yatan neden olarak, kadın yöneticilerin aşırı hırsları ve bunun örgütte yarattığı stres düzeyinin astları tarafından şiddetli şekilde hissedilmesinin etkili olmasıdır. Diğer yandan bu tür davranışlar sergileyen kadın çalışanlar astlarına ya da diğer meslektaşlarına yönelik sergiledikleri olumsuz davranışların farkında olmayabilmektedirler. Hatta Gerni’ye göre (1999), bu özellikteki kadın çalışanlar, kendilerinin astları ya da diğer çalışanlar tarafından her zaman referans alınmasını beklemektedirler. Sahip oldukları konuma bu aşamalardan geçerek ve pek çok engeli aşarak geldiklerini düşünen bu özellikteki kadın yöneticiler, örgüt içinde astlarına uyguladıkları baskıcı tutum ve davranışları kendilerine bir hak olarak görme yanılığı içinde olabilmektedirler.

Bu anlamda örgütsel hedeflere ulaşmak üzere kimi zaman kırıncı, otokratik davranışlar sergilenmesi, astlarının dolaylı yönden tepki göstermelerine neden olabilmektedir. Bu tepki genellikle doğrudan olabileceği gibi dolaylı şekilde de sergilenmektedir. Açık çatışma ya da tartışma doğrudan tepki türleri arasında sayılabilir. Dolaylı tepki türleri arasında ise, yönetime destek vermeme, işi yavaşlatma, dedikodu yapma, iftirada bulunma gibi davranışlar şeklinde görülebilir. Bu anlamda, doğrudan ya da dolaylı yönde tepkilere maruz kalma,

kadın çalışanların ya da kadın yöneticilerin iş performanslarını etkileyebilen bir durum yaratarak cam tavan engeli halini alabilmektedir. Oysa çağdaş örgütlerde bireysel performanstan daha çok, takım çalışması yoluyla örgütün bütününe kapsayan performans başarımı, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması açısından daha önemlidir.

Rol model ve mentor eksikliği

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

Yol gösterici, kılavuzluk yapan, destekleyen anlamları taşıyan mentor, iş ve özel yaşamda son dönemlerde öne çıkan öğrenme süreçlerinden birisi olarak kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Kurlowicz (2014)'e göre örgüt bünyesine yeni katılan bir çalışan için mentorluk oldukça yararlı bir hizmet olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla mentorluk kadın çalışanların profesyonel gelişimlerine de önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu bağlamda Ceylan (2004), mentorluk desteğinden yararlanan kadın yöneticilerin sahip oldukları becerileri geliştirebilmeleri, eksikliğini hissettikleri özgüveni yükseltebilmeleri ve örgüt içinde başka çalışanlar tarafından fark edilebilmelerinin daha mümkün olabildiğini açıklamıştır. Rol model olarak da görülen mentorluk, özellikle iş yaşamında örgütsel problemlerin çözümünde, kariyer planlamasında doğru adımların atılmasında çalışanlara zaman, emek ve parasal kaynakların optimum kullanılması açısından yararlar sunmaktadır.

Çalışma yaşamındaki kadınlar açısından ele alındığında, özellikle erkek egemen örgütlerde rol model alabilecekleri liderlerin ya da mentorluk niteliği taşıyan yol göstericilerin desteğinin alınması önem arz etmektedir. Ne var ki, kadın çalışanların erkek egemen örgütlerde biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girmeleri zorlaşmaktadır. Dolayısıyla kadın yönetici adayları kendilerine rehberlik edebilecek deneyimli kadın yöneticilerden yeterince destek alamamakta, bu durum kariyer hedeflerine ulaşmalarında görünmeyen gizli bir engel olarak karşılırlarına çıkabilmektedir.

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, örgütlerde kadın yöneticilerin sayılarının görece olarak az oluşu ya da hiç olmayışı bu gereksinimi karşılamada zorlaştırıcı bir durum ortaya çıkarabilmektedir. Diğer yandan kadın çalışanların erkek mentorlardan destek almaları ise dedikodu gibi örgüt içinde, aleyhlerine gelişme olasılığı bulunan algılamalara da yol açabilmektedir. Bu durum kadın çalışanlar açısından yaşadıkları problemlerin daha da zorlaştırıcı bir etkene dönüşmesine yol açabilecektir. Dolayısıyla bu olumsuz durumla karşılaşabileceklerini öngören kadın çalışanlar mentorluk desteği almaktan kaçınmakta ve karşılaştıkları engelleri tek başlarına çözmek zorunda kalabilmektedirler.

Kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı

Cinsiyet temelli yönetim tarzındaki farklılaşmalar kadınların örgüt içinde cam tavan sendromuyla karşılaşmalarına zemin hazırlayabilmektedir.

Erkeklerin lider olarak, kadınların ise onların gerisinde kalanlar şeklinde algılandığı geleneksel toplumlarda kadınların daha çok duygusal özellikleriyle öne çıkartılmaları, bu tür bir ayırımın ya da ötekileştirmenin hazırlayıcı olarak düşünülebilir. Zira erkeklerin çözüm odaklı, doğrudan sonuç üzerinde yoğunlaşan, kararlarında her zaman rasyonelliği ön planda tutan, neden ve sonuç ilişkisini daha çok önemseyen bir tarza sahip olduklarına yönelik inancın profesyonel iş yaşamı için önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

Li (2014) çoğu örgütün ağırlıklı olarak erkekler tarafından kurulmasından dolayı örgüt faaliyetlerine başladıktan sonraki baskın cinsiyetin erkek egemen örgüt kültürü olduğunu vurgulayarak, bu tür örgütlerde kadın çalışanların erkeklerle kıyaslandıklarında yeterince güçlü ve mücadeleci olmamakla itham edildiklerini açıklamıştır. Bu durumun kadınlar için bir ikileme de neden olabildiğine işaret eden Li (2014), kadınların seslerini yükseltmeden pasif kalmaları halinde kendilerini savunamadıklarını ve daha da pasif bir konuma oturtulduklarını, seslerini yükseltmeleri halinde ise, bu defa ‘anormal ve kaprisli kadın’ şeklinde değerlendirilebildiklerini ifade etmiştir.

Öte yandan, Niederle ve Vesterlund (2005)’e göre; kadınlar rekabet etmek zorunda kaldıkları bir çevrede yer aldıklarında, bu durumdan hoşnut olmamakta ve rekabetten kaçınmaktadırlar. Bu boşluğu gören erkekler ise rekabeti kendi

lehlerine kolayca çevirebilmektedirler. Dolayısıyla kadın çalışanlar karşısına çıkabilecek olası terfi ve daha kazançlı iş fırsatlarını kaçırabilmektedirler. Bu anlamda, kadınların, erkek yöneticilere kıyasla daha duygusal, iletişime daha açık, yalnızca sonuçlarla değil bu sonuçlara neden olan faktörlerin ve sonuçların yol açtığı durumların üzerinde daha fazla yoğunlaşmaları toplumsal cinsiyet bağlamında olduğu gibi, örgütlerin bünyelerinde de yöneticilik tarzları açısından dezavantajlı olduklarına ilişkin bir algılama yaratabilmektedir. Bu durum kadın yöneticilerin örgüt üyelerinden bekledikleri itibarı yeterince görememelerine, çalışanlarından ya da meslektaşları olan erkek yöneticilerinden gerekli desteği alamamalarına yol açarak görünmeyen bir engel olarak karşısına çıkabilmektedir.

Barutçugil (2002: 24-25) kadın yöneticilerin olumsuz ve olumlu yönlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

Olumsuz yönler;

- Kadınlar kendilerine daha az güvenmektedirler
- Kadınlar daha duygusal bir yapıdadırlar ve tepkilerini daha açık ortaya koymaktadırlar
- Örgütteki bireylere daha fazla öncelik vermektedirler

Olumlu yönler;

- Kadınların beşeri ilişkileri daha güçlüdür ve daha insancıl davranmaktadırlar
- Örgütteki bireylerle daha açık ve dostça iletişim kurabilmektedirler
- Örgüt içindeki adalete önem vermektedirler
- Daha etkili organizasyon yeteneğine sahiptirler.

Vinkenburg, Engen, Eagly ve Johanneson-Schmidt (2011) liderlik yaklaşımları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi, basmakalıp inançlar bağlamında keşfedici araştırma deseni kullanarak ele almışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre; kadın liderlerin erkek liderlere göre daha etkili liderlik yaklaşımları sergiledikleri,

ancak kadınların liderlik yaklaşımlarının terfi alma sürecinde kendilerine önemli bir katkı sağlayamadığı belirlenmiştir. Ayrıca kariyer sürecinde terfi almada erkeklerin içsel motivasyonlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu yönünde bir basmakalıp yargının bulunduğu da ortaya çıkmıştır. Genel olarak araştırma sonucunda, kadın liderlerin daha ilişkisel ve karşılıklı ödül davranışlarını sergilediklerine inanıldığı, içsel motivasyonun CEO'ların terfi almalarında kadınlara göre erkekler açısından daha önemli olarak algılandığı, ancak kişisel ilginin kadın çalışanlar için erkeklerden daha önemli olduğu ve bunun özellikle üst düzey yönetim için geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar, terfi alma süreçlerinde liderlik yaklaşımının önemli bir unsur olduğunu ve özellikle içsel motivasyona dikkat edilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Benzer şekilde Jain ve Mukherji (2010) tarafından Hindistan'daki örgütlerde cam tavanın nasıl algılandığına ilişkin gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, Hintli erkek çalışanların çalıştıkları örgütlerde cam tavan problemi yaşandığını kabul etmezlerken, kadınlara yönelik basmakalıpları görmezden geldikleri belirlenmiştir.

Sandhu ve Mehta (2008) tarafından Hindistan'da görev yapan yöneticilerin psikografik boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışma sonucunda; destekleyici örgütsel çevre, yönetim becerileri ve cinsiyet basmakalıplarının psikografik değişkenler arasında en önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, ayrıca, kadın yöneticilerin eşit şartlarda olsalar dahi, erkeklerin kadınlara göre daha hızlı şekilde terfi aldıklarının algılandığı da belirlenmiştir.

Balgiu (2013) çok uluslu bir örgütte çalışan 46 personel, yönetim eğitimi alan 116 öğrenci ve diğer alanlarda eğitim gören 131 öğrenci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; erkek çalışanların ve öğrencilerin, kadın çalışanlara kıyasla kadınların yönetici olması fikrine daha mesafeli yaklaştıkları, yönetim eğitimi alan kız öğrencilerin ve kadın çalışanların ise diğer gruplardan anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Öte yandan, kız öğrenciler kontrol grubuna alındıklarında, kadın yönetici fikrinin daha olumlu algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan kadın çalışanların yönetici olarak görev yapmaları halinde, içinde bulundukları kuruma sağlayabilecekleri önemli katkılar bulunmaktadır. Haslam ve Ryan (2008) tarafından yürütülen bir araştırma sonucunda, örgüt performansının kötüye gittiği durumlarda, erkeklerle eşit şartlara sahip kadın yönetici adaylarının erkeklere kıyasla tepe yönetime seçilme olasılıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kadınların zor koşulları

yönetme bağlamında en az erkekler kadar yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına işaret olarak kabul edilebilir.

Ransdell (2014) tarafından yapılan bir çalışmada ise, Fortune 500 şirketlerinde üst düzey yönetim görevi yürüten kadın sayısının azlığına karşın, daha fazla kadın çalışan istihdam eden örgütlerde, genel olarak % 35 oranında daha yüksek düzeyde yatırımların geniş dönüşünün sağlanabildiği ve % 34 oranında örgüt paydaşlarına daha fazla kar dağıtılabildiği ortaya çıkartılmıştır.

Vandenberghe (2013) tarafından Belçika’da yapılan bir araştırmada; daha yaşlı çalışan grup içerisinde, kadınların erkeklere kıyasla örgüt kârlılığı üzerinde daha az olumsuz etkisi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumları açısından bakıldığında da benzer bir sonucun elde edildiği görülmektedir. Özan (2009) tarafından KKTC’de gerçekleştirilen bir araştırmada, öğretmenlerin cinsiyet, hizmet yılı ve branşları açısından okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, hizmet alan paydaşların beklentilerinin kadın okul yöneticilerinin liderlik özellikleri sayesinde karşılanabildiği tespit edilmiştir.

Genel olarak ele alındığında, kadın çalışanların yönetici düzeyine ulaşmayı başaramamaları halinde bunun kendileri için olumlu bir katkı yaratabileceğinden de söz etmek mümkündür. Coleman (2007: 396) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kendini özel hissetme ve bunun avantajından erkeklere göre daha fazla yararlanma, kadın çalışanların yönetim kademelerinde yer aldıklarında hissettikleri duygular arasındadır. Ayrıca yapılan araştırmalarda (Cohen ve Huffman, 2007; Hultin ve Szulkin, 2003) kadınların daha üst konumlarda görevler yürüttüklerinde, örgütlerde, cinsiyete dayalı ücret adaletsizliğinin daha az yaşandığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla bu tür olumlu duyguların hissedilmesi ve tepe yönetim düzeyine ulaşabilmiş kadın yöneticilerin desteğinin alınması, yönetici adayı kadınların iş performanslarına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre öne çıkan özellikleri alanyazında farklı açılardan ele alınarak değerlendirilmiştir. Aslanargun (2012) alanyazındaki bu değerlendirmeleri; müzakere etme, işbirliği yapma ve problem çözme sürecine başkalarını da dahil etme (Goodman, 1997: 154), kibar ve yumuşak davranma (Court, 2007: 625), yetkilendirme süreçlerini çok boyutlu ve

çok yönlü şekilde gerçekleştirme (Coronel ve diğerleri, 2010: 150), engellerle karşılaştıkları sürece empatik bakabilme (Bradbury, 2007: 90), demokratik ve katılımcı yönetim tarzına sahip olma (Coronel ve diğerleri, 2010: 150; Oplatka ve Atias, 2007: 50), yaratıcılık ve sevgi gibi sözcükleri daha sık kullanma (Isaac ve diğerleri, 2009: 147) ve gözetme, koruma rollerini gerçekleştirmek için daha fazla işbirliği yapma (Shah, 2010: 37) şeklinde özetlemiştir.

Bu özellikler eğitim kurumları açısından değerlendirildiğinde ise, kadın çalışanların eğitim kurumlarının yönetim kademelerinde yer almaları sayesinde örgüt, bunu bir avantaj olarak kullanabilecektir. Coleman (2007) bu avantajın özellikle kadın yöneticilerin gergin okul ortamlarını, erkeklere kıyasla daha iyi yönetme becerilerine sahip olmalarına dayandırmıştır. Ayrıca kız öğrencilerin yoğun olarak eğitim aldıkları okullarda bunun çok önemli bir avantaj olduğu vurgulanmıştır. Diğer avantajlar arasında; kadın yöneticilerin erkeklere göre daha enerjik, detaycı, yaratıcı ve paylaşımcı oldukları ve bu olumlu özelliklerin tüm örgütler açısından olduğu gibi gelecek nesillerin yetiştirildiği eğitim kurumları açısından da son derece önemli olduğu belirtilmiştir (Coleman, 2007: 396; Mathews, 2009: 245). Leathwood (2005: 399), Coleman ve Mathews'in tespitlerini doğrulayarak, kadınların kendilerini daha çok çalışmaya adayabildiklerini, daha özenli davranabildiklerini ve daha iyi iş sonuçları ortaya çıkarabildiklerini ifade etmiş ve yaptığı araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin daha demokrat ve katılımcı nitelikler taşıdıklarını belirlemiştir.

Örgütlerin insan kaynakları politikaları

Günümüz çalışma yaşamında tepe yönetimlerin çok büyük oranda erkek egemen bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kadın yöneticiler ise daha çok orta düzey yönetim konumlarında görev yapmaktadırlar. Ancak önemli sayıda kadın çalışan tepe yönetimlerde de görev yapmaya başlamışlardır (Sposito, 2013). Bu anlamda, örgütlerin insan kaynakları politikaları, kadın çalışanların kariyer planlarını olumsuz yönde etkileyen görünmeyen engellere yol açabilmektedir.

Örgüt politikalarında çalışanların performanslarının değerlendirilme süreçlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığın yapıldığına rastlanmaktadır. Erkeklerin performans değerlendirmelerinde başarısızlık halinde şans faktörünün önemine

dikkat çekilirken, kadınların performans değerlendirmelerindeki başarısızlık durumu yeteneksizlik bağlamında ele alınmaktadır (Ataay, 1998).

Örgütlerde özellikle işe alma, terfiler, ücretler, görevlendirmeler gibi daha çok insan kaynakları bölümlerinin politikaları kapsamına giren uygulamalarda kadın çalışanların ya da kadın yönetici adaylarının aleyhlerine olabilecek örneklerle rastlanabilmektedir. Sözelimi, ücret politikalarında kadınlara daha düşük maaş, prim vb. ödemeler yapılması kuşkusuz örgüt içinde cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın yapıldığına işaret etmektedir (Li, 2014; Ryan ve Haslam, 2006). Görevlendirme dağılımlarında ya da örgütün büyümesi sonucunda başka coğrafyalarda yeni örgütlenmelere gidilmesi halinde, doğabilecek yeni yönetici pozisyonları fırsatlarından kadınlardan daha çok, erkeklerin yararlandırılması örgüt politikalarının erkekler lehine olduğu durumları açıklamaktadır (Veale ve Gold, 1998). Benzer durum, insan kaynakları bölümünün yıllık eğitim planlarında yer alan özellikle şehir dışında yürütülecek hizmet içi eğitim seminerlerine kadın çalışanların daha az görevlendirilmeleri örneğinden de görülebilir. Oysa hizmet içi eğitimlerden kadın çalışanların daha az yararlandırılmaları, özellikle yönetici adayları konumundaki kadınların kişisel gelişimlerini sekteye uğratarak kariyer planları açısından görünmeyen bir engel halini alabilecektir. Atalay (1998: 251) bu tür hizmet içi eğitim fırsatlarında örgüt içi biçimsel olmayan gruplar ve iletişim ağları yoluyla katılımların önemli bir etkisi olduğuna dikkat çekmiştir. Dolayısıyla örgüt politikalarının kadın çalışanların lehine olmadığı her tercihin, kadın çalışanların erkek meslektaşları karşısındaki rekabet avantajlarını yitirmelerine yol açması, kadın çalışanların cam tavan engelini örgütün uyguladığı politikalar yoluyla hissetmelerine neden olabilmektedir.

Bireysel cam tavan türleri

Kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarına neden olabilen bireysel engeller arasında; öğrenilmiş çaresizlik sendromu, çoklu rol üstlenme ve süper kadın davranışlarının önemli etkenler olduğu vurgulanmıştır (Mestçioğlu, 2006; Aycan, 2004). Bu tür engellerin ortak özelliklerinin çoğu zaman psikolojik ve sosyolojik nedenlerden kaynaklandığından söz etmek mümkündür. Bir bakıma örgüt bünyesinde çeşitli konumlarda görev yapan kadınlar, bir yandan kontrol etmekte zorlandıkları ya da tamamıyla engelleyemedikleri dışsal etkenlere maruz kalırlarken, bir yandan da olası şekilde dışsal etkenlerin de etkisiyle, psikolojik ya da sosyolojik nedenlerden kaynaklanabilen uyarımlarla ya da bu kaynakların

etkisiyle kendilerine çeşitli engeller koyarak kariyerlerini tehlikeye atabilmektedirler.

Aycan'a göre (2004) genel olarak kadın çalışanların kendilerine koydukları ve aşmakta zorluk çektikleri engel türleri aşağıda sıralanmıştır;

- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,
- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,
- Özgüven eksikliği,
- Kadınların ne istediklerini bilmemeleri,
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek,
- Kariyer yönelimli olmamak,
- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği ve inancı olmamak.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu ve tükenmişlik

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu, geçmişte yaşanan problemlerin ve bu problemlerin çözüme kavuşturulamamasından kaynaklanan travmanın, bireyin mevcut koşullarda karşı karşıya kaldığı problemlerin çözümünde harekete geçmekte zorluk yaşaması, kendi kendini pasifleştirmesi, kontrol etme yetisini kaybetmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Gezek, 2009: 1). Sekman da (2006:8) benzer şekilde, bu sendromu, geçmişteki kötü deneyimler sonucunda meydana gelen olumsuz koşullanmaların bugüne yansiyarak, birey davranışlarına şekil vermesi süreci şeklinde açıklamıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromunun yaşanmasında bireyin geçmişte yapamadıklarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Birey, geçmişte yeterli bilgi ve deneyime sahip olamadığı, sahip olduğu kaynakların yetersizliği gibi nedenlerden dolayı, yaşadığı problemleri çözüme kavuşturmayı başaramamıştır. Psikolojik

olarak birey, geçmişte yaşadığı söz konusu olumsuz deneyimlerin etkisini hala hissederek, başka bir ifade ile bu olumsuzluğu öğrenerek, mevcut koşullarda karşılaştığı engelleri aşabilmek için yeterli gücü kendisinde bulamamaktadır. Bir bakıma kendisini yetersiz hissetmektedir. Bu olumsuz ruh hali kendisini çaresizliğe sürüklemektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu cam tavan sendromu ile ilişkilendirildiğinde, çalışma yaşamındaki kadınların geçmişte yaşadıkları olumsuz deneyimlerin etkisinin önemi bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar zamanla örgüt içinde karşılaştıkları problemleri çözmede kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla geçmişin kendilerine verdiği öğrenme yetisi farkında olarak ya da olmaksızın kendilerine engel koymaktadırlar. Öğrenilmiş çaresizlik örgüt içinde yaşadıkları problemler karşısında pasif kalmalarına, inisiyatif alma yetisini kaybetmelerine ya da rasyonel düşünerek sağlıklı kararlar alamamalarına yol açabilmektedir. Oysa profesyonel çalışma yaşamında duygusallığı sürekli ön planda tutmak rasyonel kararlar alınmasına engel olabilmektedir. Bu durum kadın çalışanlara yönelik ön yargıların pekişmesine de zemin hazırlayabilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu yaşayan kadın çalışanların kendi kendilerine koydukları bu tür bir engel, cam tavan sendromu yaşamalarını tetikleyen bir olumsuzluk ortaya çıkarmaktadır. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, kadın çalışanların ya da kadın yönetici adaylarının geçmişte yaşadıkları olumsuz deneyimler sonrasında çalışma yaşamları sürecinde karşılaştıkları görünmeyen engeller, çoğu zaman öğrenilmiş hale gelen deneyim yoluyla cam tavan sendromu yaşamalarına sürüklerken, cam tavan engellerini deneyimlemeleri onları öğrenilmiş çaresizlik sendromuna doğru da sürükleyebilecektir. Başka bir anlatımla, öğrenilmiş çaresizlik bir yandan cam tavan sendromunun sonucu, diğer yandan bu sendromun hazırlayıcısı rolü haline dönüşebilmektedir.

Öte yandan öğrenilmiş çaresizlik sendromunu, tükenmişlik sendromu ile birlikte ele almakta yarar bulunmaktadır. Ivanovich (2004) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, kadın banka çalışanları erkeklere kıyasla işle ilgili fiziksel rahatsızlıkları daha çok hissetmekte ve bu durum tükenmişlik sendromu yaşamalarını hızlandırmaktadır. Bu sonuç, Kumar ve Sunder (2012)'ın bankacılık sektöründeki cam tavan sendromu engelleri arasında en önemli faktörün kadın çalışanların fiziksel rahatsızlıklara daha fazla maruz

kalmalarına yönelik sonuçla da örtüşmektedir. Vandenberghe de (2013), örgüt içindeki verimsiz kaynakların önemli unsurlarından birisinin, iş yeri ortamının kadın ve yaşlı çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre yeterince düzenlenememiş olmasına dikkat çekmiştir. Bu anlamda Vandenberghe, çalışanların sağlık koşullarının, kadın çalışanların çocuklarının ve yaşlı çalışanların torunlarının kendileri için son derece değerli olduğunu ve bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanamaması halinde, çalışanların stres ve tükenmişliği daha fazla ve daha sık yaşayabileceklerini vurgulamıştır.

Bu çerçevede, her ne kadar öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik sendromları güçsüz olmaya ve problemlerin üstesinden gelinmesine engel oluştursa da, güçlü kalabilmeyi öğrenebilmek de mümkündür. Dolayısıyla geçmişte yaşanan hatalardan dersler çıkartarak, yeniden yaşanmaması için problem çözme stratejilerini tekrar şekillendirmek yoluyla bu etkileri en az düzeyde hissetmek mümkündür. Bu bakış açısı, kadın yönetici adaylarının ya da yönetici olmayan kadın çalışanların kariyer süreçleri üzerinde olumlu bir katkı sağlayabilecektir.

Çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu

Annelik, kadın dünyasının önemli bir parçasıdır ve normal koşullarda aile içi düzen eşler tarafından ortak sorumluluklar alınması yoluyla paylaşılmalıdır. Oysa aile içi düzenin oluşturulmasında en büyük yük kadınların omzundadır. Ayrıca hamilelik dönemi kadın çalışanların kariyerlerindeki önemli dönem noktalarındandır. Çünkü anne adayları bu süreçte işten geçici olarak ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Bebeklikten itibaren ise okul öncesi dönem de dahil tüm süreçlerde kadınlar daha fazla çaba göstermek zorundadırlar. Üstelik çocukların hasta oldukları dönemlerde kadınların işten izin almaları, eve erken giderek eş ve çocuklar için hazırlıklar yapmaları ve çocukları sosyal etkinliklere taşımaları (bale kursu, tenis dersi vb) gibi sorumluluklar ve bu sorumlulukların beraberinde getirdiği rol davranışları toplumsal beklentiler arasında kabul edilmektedir (Jain ve Mukherji, 2010). Dolayısıyla kadınların ailelerine daha fazla zaman ayırmak zorunda kalmaları, çalışma yaşamına yeterince odaklanmalarına engel oluşturabilmekte (Kumar ve Sundar, 2012) ve bu olumsuzluğun üstesinden gelinebilmesi halinde, bu durum, cam tavan engeli haline dönüşebilmektedir (Sposito, 2013). Nitekim kadınlar çalışma yaşamına girdiklerinde çoklu roller üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Çoklu rol üstlenme durumu özellikle evli ve

çocuk sahibi olan kadınlar açısından daha fazla geçerlidir. Zira bekâr ve/ya çocuk sahibi olmayan iş kadınlarının üstlenecekleri roller daha sınırlıdır.

Aytaç (2001) çalışma yaşamındaki kadınları; çalışan kadın, evli kadın, çocuk sahibi kadın olmak üzere üç grupta sınıflandırarak yaşayabilecekleri gerilim ve çatışmaları bu sınıflandırma çerçevesinde değerlendirmiştir. Buna göre, çalışan kadınlar eş ve çocukları için yeterli zamanı ayıramamalarından kaynaklanan gerilimler yaşamaktadırlar. Mallon ve Cassell (1999), çalışma saatlerinin uzaması halinde kadın çalışanların bu durumdan endişelendiklerini, mesai dışı çalışmaktan kaçındıklarını ve tüm bunların temelde süper kadın sendromu yaşamalarıyla ilintili olduğunu açıklamıştır. Nitekim bu tür bir gerilim, üstlenilen farklı rollerin (örneğin hem anne hem eş hem de iş kadınlığı) birbirleri arasındaki çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bunların dışında, ayrıca, üstlenilen farklı rollerden beklenen davranışların yerine getirilmesi sürecinde ortaya çıkan gerilimler de bulunmaktadır. Aytaç (2001), kariyer basamaklarının ilk dönemlerinde yüksek hedefleri olan kadın çalışanların aile ve iş yaşamı arasındaki dengeyi yeterince kuramamalarından doğan gerilim ve çatışmalar nedeniyle zamanla daha düşük kariyer hedeflerine yönelmek zorunda kaldıklarını ifade etmiştir.

Jain ve Mukherji (2010) toplumsal normlar açısından kadınların; eş, anne ve başarılı iş kadını olma rollerinin tümünü birlikte yürütebilmelerinin son derece güç olduğunu açıklamıştır. Nitekim geleneksel toplumlarda kadınlar ev işlerinde ağırlıklı olarak çeşitli görevler yürütmekten sorumludurlar. Evin bakımı, temizliği, gereksinim duyulan malzemeler için alışveriş, çocukların bakımı, okula hazırlanmaları gibi pek çok farklı görev daha çok kadınlara atfedilen görevler arasındadır. Evle ilgili pek çok gereksinimin karşılanmasında kadınların üstlendikleri bu roller, çalışma yaşamındaki kadınlar için bazı engeller ortaya çıkarabilmektedir. Bir bakıma, kadınlar, toplumsal cinsiyet bağlamında, bir yandan ev sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, bir yandan da çalışma yaşamının zorluklarıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin genel olarak tüm sektörlerde kadın çalışanların iş nedeniyle seyahate çıkmak durumunda kalmaları aile-iş yaşamı arasındaki dengenin oluşturulmasında kadınlar açısından görünmeyen bir engel halini alabilmektedir (Sposito, 2013). Bu anlamda, çalışan kadınların ailelerinden kısa süreliğine bile olsa uzak kalmalarının sorunlar yaratacağı düşüncesiyle müşteri ziyaretleri, seminerlere katılma gibi kent dışına yapılacak iş seyahatlerinde kadınlardan daha çok, erkek çalışanların görevlendirilmelerine yönelik bir eğilim bulunmaktadır (Aytaç, 2001). Bu

çerçevede, her iki görev grubunu aynı anda ve beklentileri karşılayacak şekilde yürütmeye çalışan kadınlar, süper kadın olarak tanımlanmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993: 69).

TUİK (2014) tarafından gerçekleştirilen 2013 Yaşam Memnuniyeti Araştırması sonuçlarına göre; toplumda itibarlı olmayı sağlayan nedenler arasında düzgün aile yaşamının ilk sırada önemli olarak görülen bir faktör olduğu belirlenmiştir (% 45,6). İkinci sırada ise ahlaklı yaşam yer almaktadır (% 27,9). Aynı araştırmanın farklı bir bulgusu da bu sonuçları desteklemektedir. Araştırmaya katılanlar arasında mutluluk kaynaklarından en önemlisinin aile olduğu (% 73) ortaya çıkmıştır. Çocuklar (% 5,2) ve eş (% 2,9) ile birlikte düşünüldüğünde evli olanların mutluluk düzeylerinin temel kaynağı olarak ailenin katkısının arttığından söz etmek mümkündür. Evli olan katılımcıların evli olmayan katılımcılara kıyasla mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu da belirlenmiştir (Evliiler: % 61,3; Evli olmayanlar: % 53,6). Elde edilen sonuçlardan, kadınların çalışma yaşamı içinde olsalar da, ailelerini her zaman en önemli faktör olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu anlamda çalışan kadınların bir yandan işle ilgili güçlüklerin üstesinden gelmek için çaba sarf ederlerken bir yandan da toplumsal itibarın en önemli göstergesi olarak gördükleri aile düzenini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için daha fazla emek harcamak zorunda kaldıkları düşünülmektedir.

McCrary (2012) genel olarak kadınların çalışma yaşamında fırsatlar elde etmelerine rağmen çeşitli risk ve seçimlerle karşı karşıya kaldıklarını ileri sürmüştür. McCrary'ye göre profesyonel olmanın gerektirdiği riskler önemlidir. Ancak aile ve iş yaşamı arasındaki dengenin sağlanmaya çalışılması profesyonelleşmeye zaman zaman engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kadınların iki farklı rolü iyi bir şekilde yerine getirmeye çalışmaları, çoğu zaman aşırı rol üstlenmesinden kaynaklanan zorlanma sonucunda farklı problemlerin doğmasına da yol açabilmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 213). Üstelik her iki rolü mükemmel bir şekilde yerine getirmek için oldukça yoğun çabalar gösterilmesi gerektiğinden bu zorluklar, kadınlarda tükenmişlik sendromunun yaşanmasına da zemin hazırlayabilmektedir (Eyüboğlu, Şemsa ve Tanrıöver, 2000: 19-20).

Çalışma yaşamındaki kadınların çoklu roller üstlenmek zorunda kalmaları cam tavan sendromu bağlamında değerlendirildiğinde, kendilerini aşırı zorlamaları

nedeniyle kişisel gereksinimleri için gerekli zamanı ayıramamaları sonucu ortaya çıkmakta, bu durum da iş performansları üzerinde de olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu durum rol çatışmasını beraberinde getirmekte, motivasyon kayıplarına yol açmakta ve erkek çalışanlar karşısındaki rekabet güçlerini zayıflatarak kariyerleri açısından görünmeyen bir engel halini alabilmektedir. (Aytaç, 1992: 31). Akademik çalışma yaşamını bu tür zorluklara örnek olarak vermek mümkündür. Akademik çalışma süreci 9-5 saat aralıklarında sığması mümkün olmayan, mesai dışı serbest zamanları da kapsayan bir çalışma temposunu gerektirmektedir. Bu anlamda Jain ve Mukherji (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, Hindistan'daki kadın öğretim elemanlarının bilimsel çalışmalarının yanı sıra ailelerinin sorumluluklarını yerine getirmek için yoğun çaba göstermek zorunda kalmalarının kariyerleri açısından önemli bir engel haline dönüştüğü belirlenmiştir.

Öte yandan, özellikle yönetici adayı kadınların çoklu rol üstlenmelerinin beraberinde getirdiği olumsuzlukları yaşamaları, örgüt içinde kadın çalışanlara yönelik olumsuz algı ve tutumların perçinlenmesine de yol açabilmektedir. Dolayısıyla çoklu rol üstelenerek süper kadın rolünü sürdürmeye çalışmak kendileri açısından dezavantaj yaratırken, rekabet içinde oldukları erkek çalışanlar bu durumu kendileri için avantaja dönüştürebilmektedirler. Kuşkusuz bu engel her iki rol grubunun gereklerini yerine getirirken optimum dengeyi koruyabilen kadın çalışanlar açısından söz konusu olmayacaktır. Çünkü onlar, her iki gruptaki sorumlulukları zamanında ve olması gerektiği gibi yerine getirmede yüksek performans sergileyebilmektedirler. Süper kadın tanımlaması da asıl bu nitelikleri taşıyabilen kadın çalışanlar için geçerli olmaktadır.

2.2.3. Cam Tavan Engellerini Aşmaya Ya Da Etkilerini Azaltmaya Yönelik Politikalar ve Stratejiler

2.2.3.1. Politikalar

ILO (2012b) tarafından hazırlanan bir raporda, kadınların çalışma yaşamı ile ilgili kararlarında cinsiyete dayalı engelleri ve işgücü pazarındaki cinsiyet ayrımcılığını azaltabilmek için sunulan politikalar bulunmaktadır. Bu politikalar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır;

- Daha iyi alt yapı sağlamak yoluyla kadınların üzerindeki ev işi yükünü azaltmak. Gelişmişlik düzeyine bağlı olarak elektrik, su, sanitasyon, yol ve ulaşım olanakları gibi temel altyapı olanaklarını artırmak

- Özellikle çocukların ve yaşlıların bakımları için kadınların üzerindeki bakım sorumluluğunu azaltmak üzere uygulamalar geliştirmek

- Ücretli ve ücretsiz izin hakkını cinsiyete göre yeniden düzenlemek

- Hane halkı gelirini vergilendirmede, aile fertlerini ayrı ayrı değil birlikte değerlendirerek kadınların iş piyasasına girişlerini özendirmek

- Cinsiyete dayalı fayda ve maliyet hesaplamalarını yeniden düzenlemek. Bu uygulamayı özellikle ailede eşlerin birlikte kazanç elde ettikleri durumlarda vergilendirme gibi bürokratik uygulamaları kolaylaştırıcı bir özellik haline getirmek

- Özellikle kadınların kariyerlerine belirli bir süre ara vermeleri gibi özel durumlar için ücretli izin ve tekrar önceki işlerine dönmelerini sağlama gibi özendirici uygulamalar geliştirmek

- Cinsiyet temelli basmakalıpçılığa yönelik kamuoyunun dikkatini çekmek üzere kampanyalar düzenlemek, böylelikle ayrımcılığa karşı yasal düzenlemelerin daha özenli yapılmasına katkıda bulunmak.

Genel olarak kadınların iş piyasasındaki durumlarını güçlendirmek için uygulanan politikaların ülkelere göre dağılımı Tablo 2.8’da verilmiştir. Sözgelimi cinsiyet açığını azaltmak üzere uygulanan kriz politikaları arasında kadınların çocukların bakımlarını daha rahat koşullarda sağlayabilmeleri yer almaktadır. Buna göre yüksek ücret geliri olan ve yüksek oranda kadın işgücü arz eden ekonomilerde bu uygulama daha sık görülmektedir.

Tablo 2.8. Seçilmiş Ülkelerde Kriz Etkilerini Azaltmak Amacıyla Kadınları İlgilendiren Önlem Örnekleri

İşgücü Arzı Önlemleri	
Eğitim	
Arjantin (2009)	Sertifika verme, eğitim ve (vasıfsız kadınlar dahil) hassas gruplara iş arama desteği.
Şili (2009)	Düşük gelirli işsiz aile reislerine yönelik eğitim, gıda mali yardım ve girişim yardımı sağlayan programın yaygınlaştırılması (Hedeflenen gruplardan biriside hanenin kadın olan reisi dir).
İtalya (Şubat 2009)	Belirli bölgelerde işsiz kadınlar için eğitim kursları.
Japonya (2009)	Küçük çocuk ve genç kadınları yetiştiren kadınlar için danışmanlık.
Çocuk Bakımı	
Avustralya (2009)	Çocuk yardımı artışı.
Kanada (2009)	Ulusal çocuk yardımı ve çocuk vergi indiriminde artış.
Fransa (2009)	Çocuk bakımı ve diğer kişisel hizmetler ek destek
Japonya (2009)	Yerel alanlarda çocuk bakım evlerinin genişletilmesi (ve çocuklu hanelere gelir desteği)
Malezya (2009)	Mali bütçenin (GSYH'nin % 8.6) bir kısmı hem özel hem de kamu sektörü çalışanları için çocuk bakım tesislerinin geliştirilmesi ayrıldı (Kadın koruma evleri de dahil)
ABD (2009)	Kurtarma Yasası ile düşük gelirli ailelere çalışma veya eğitim seminerlerine katılmaya teşvik etmek için 1.9 milyar dolar ek destek sağlandı.
İşgücü Talebi Önlemleri	
Girişimcilik	
Mısır (2009)	Mikro ve küçük ölçekli işletme girişimcisi olan kadınlara bir yıl geri ödemesiz %2 faizli kredi.
Türkiye (2009)	Zanaatçı kadınlar için özel kredi limitleri.
Kamu İşleri	
Letonya	Belirli hedef gruplarına yönelik kamu işleri (Annelik izni veya uzun aradan sonra işgücü piyasasına geri dönen kadınlar)
Sırbistan	Bir yasa Teklifinde, bir kaç kritere göre kadın istihdamını desteklemek için öncelikler verildi.
Güney Afrika	Kadınlar için kotası olan Kamu çalışma ölçeklendirme.
Devlet Destekli İstihdam	
Türkiye (Şubat 2009)	İşverenin sosyal güvenliğe katkısının azalması süreci ile kadınların (ve gençlik) istihdamına teşvik sürecinin uzatılması.
Emeklilik	
Fransa (2009)	Emeklilik hakkının hesaplanmasında hamilelik sürecinin son üç ayının geçerliliği; emeklilik yaşında yükselme.
İtalya (2010)	2012'den itibaren kadınların emeklilik yaşında kademeli artış.
Jamaika (2010)	Emeklilik yaşı kadınlar için 2015'e kadar 60'dan 65'e çıkarılacak.

Tablo 2.8. Seçilmiş Ülkelerde Kriz Etkilerini Azaltmak Amacıyla Kadınları İlgilendiren Önlem Örnekleri (devamı)

Romanya (2009)	Kadınlar için 60, erkekler için 65 olan emeklilik yaşı, 2030 yılından itibaren kadınlar için 65 olacak.
Diğer Tedbirler	
Estonya (2009)	Bir işveren 3 yaşından küçük çocuğu olan çalışanlar, hamile kadınlar (doğum izni veya doğum sonrası izinde olanlar) ve annelik babalık izninde olanlar haricindeki çalışanların iş sözleşmelerini sona erdirebilir.
Hollanda (2009)	Aile dostu politikalar ve vergi reformları yoluyla kadın istihdamını artırmak için bir dizi politik tedbirlerin dahil olduğu bir sosyal anlaşma gerçekleşmiştir.
İspanya (2008)	Temmuz 2008’de gerçekleşmiş olan bir Sosyal kanun paketinde tüm siyasi partiler, kadınların iş hayatına katılımını genişletmek, aile ve iş yaşamı arasındaki sorumluluk ve dengeyi sağlamak ve ücret ayrımcılığını önlemek için çalışmaya devam etmekte anlaşma sağladılar.
Vietnam (2009)	Kriz yüzünden zor zamanlar geçirilen bölgelerdeki kadın göçmen işçilere aynı ve nakit yardımı yapılması.

Kaynak: ILO (2012b).*Global Employment Trends for Women*.18 Mart 2014,

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf

Öte yandan, ILO (2012), hane halkı geliri kararlarında cinsiyet farklılığının dikkate alınması gereken bir problem şeklinde görülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu anlamda karar verici konumda olanların (kanun yapıcılar, politikacılar vb), hane halkı gelirine katkı sağlamak üzere iş piyasasına girme kararı alan kadınlara yönelik kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin yararlı olacağı önerilmektedir. Ayrıca, giderek çok yönlü bir özellik arz etmeye başlayan hane halkı yapılarının dikkate alınmasının önemli olduğuna da dikkat çekilmektedir (Çocuk sahibi ya da çocuksuz heteroseksüel çiftler, bekâr ebeveynler, çocuk sahibi olmayan yalnız yaşayanlar, aynı cinsiyetten evlilikler ve üye sayısı artarak genişleyen aileler).

Kadın ve erkek çalışanlar, kariyerlerinin başlangıcında benzer süreçlerden geçseler de, kadınlar erkek çalışanlara göre daha fazla engellerle karşılaşmaktadırlar ve bunların üstesinden gelebilmek için farklı stratejiler uygulamaya gereksinimleri vardır (Lyness ve Thompson, 2000). Bu anlamda kadın çalışanların iş yaşamlarında kariyerleri boyunca karşılaştıkları farklı cam tavan engelleri bulunmaktadır. Kadın çalışanlar görünmeyen, açık olmayan, ancak

ciddi olarak hissedilen söz konusu gizli engellerin tümünü yaşayabilecekleri gibi, kariyerleri süresince bunlardan yalnızca biriyle de karşı karşıya kalabilirler. Bu durum; bir yönden görev yapılan örgütün kültür yapısı, örgütün içinde bulunduğu sektör, örgüt yönetiminin kadın çalışanlara ve var ise azınlık konumunda olan diğer çalışanlara yönelik tutumları gibi farklı faktörlerden etkilenecek kadın yönetici adaylarının engellerle karşılaşmalarına zemin hazırlarken, bir başka yönden, kadın çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanarak cam tavan engeli halini almasına yol açabilmektedir.

Örgüt kültürü yapısını gözden geçirerek cinsiyet ayrımcılığını azaltma politikası

Örgüt kültürü; kurucuların değerlerini, örgütün vizyon ve misyonunu ifade eden, kurumun temel çalışma ilkelerini belirleyen ve örgüt üyelerinin ortak kimlik oluşumunu sağlayan bir kavramdır (Ross, 2000). Bu anlamda kadın çalışanların içinde bulundukları örgütlerin kültürel yapısının cam tavan engellerinin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Bununla birlikte Wilson (2014), her ne kadar kültürel farklılıklar azınlıkların (ya da kadınların) tepe yönetimlere ulaşabilmelerinde bir engel şeklinde görülmemesi gereken bir durum olsa da, çeşitli engel türlerinin cam tavan yaşanma sürecini hızlandırdığını ve kırılmasını güçleştirdiğini ifade etmiştir. Zira örgütlerde erkek çalışan sayısının daha fazla olduğu düşünüldüğünde, erkek egemen örgüt kültürünün varlığı, kadın yönetici adaylarının kariyerleri açısından bir risk unsuru haline gelebilmektedir. Nitekim Veale ve Gold (1998) tarafından İngiltere’de yapılan bir araştırma sonucunda, kadınların kariyer gelişimlerinin önündeki en önemli engelin içinde yer aldıkları örgütün kültürel yapısı olduğu belirlenmiştir. Distelherst (2007: 3)’e göre kültürel çeşitlilik, örgütte ortalama performans düzeyinin artmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Oysa bir örgütte genellikle birbirine benzer gruplar farklı gruplara kıyasla daha kolay bir araya gelseler de gösterecekleri performans ortalama düzeylerde kalacaktır. Bu durum farklılığın taşıdığı yaratıcılığın engellenmesinden kaynaklanmaktadır. Buna karşın kültürel farklılık yaratıcılık ve sinerjiyi daha kolay sağlayabilmektedir.

Jain ve Mukherji (2010)’ye göre erkek egemen örgütlerde başarı, genellikle; kar, pazar payı, statü ve pazarı etkileme gücü bağlamında değerlendirilmektedir. Bu yüzden örgütteki tüm süreçler erkek değer sistemine göre şekillenmektedir. Buna karşın, Peterson (2004), kadın odaklı örgütlerde örgüt

kültürünün insan ilişkileri ve iletişimin önemine dayandığını vurgulayarak, bu tür örgütlerde kadınların çalışma yaşamındaki hareket tarzlarının daha esnek bir yapıda olduğu, böylelikle takımın bir parçası olarak örgüte anlamlı katkılar sağlayabildiklerini, ayrıca kariyer gelişimlerini daha rahat sürdürebildiklerini açıklamıştır.

Dolayısıyla Peterson (2004)'ın da vurguladığı gibi, örgüt kültürünün kadın çalışanların daha rahat olabildikleri bir platforma dönüştürülmesi halinde, cam tavan sendromu yaşanma olasılığının azalabileceğinden söz etmek mümkündür. Ancak kabul edilmelidir ki, örgütlerin kültürel değişimlerini kısa bir süre içerisinde gerçekleştirerek, kadın çalışanların lehine sonuçlanacak bir düzlem yaratabilmeleri kolay değildir. Buna karşın araştırmacılar, örgüt kültürünün değiştirilmesinin bazı yolları bulunduğunu açıklamışlardır. Bu yollar arasında en dikkat çekici olanlar aşağıda sıralanmıştır (Meyerson ve Fletcher, 1999):

- Örgüt kültüründeki sorunu fark etmek,
- Fark edilen söz konusu sorunu teşhis etmek,
- Kadın ve erkek çalışanların örgüt kültürü üzerinde değerlendirme yapmalarına zemin hazırlamak,
- Örgütün tepe yönetimine değişimle ilgili süreci aktararak destek talep etmek.

Örgüt kültürünün gerek oluşumu gerekse değişimi kısa bir süre içerisinde değil, uzun bir dönem içinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte insan kaynakları bölümleri önemli roller üstlenmektedir (Lockwood, 2004). Cam tavan engellerinin aşılabilmesi için insan kaynakları bölümünü sürece daha aktif olacak şekilde dâhil ederek, örgüt kültürünün değişiminde dikkate alınmasında yarar bulunan temel konular aşağıda açıklanmıştır;

- Örgütün sahip olduğu kültürel yapının niteliği öğrenilmelidir. Bunun için, gerek insan kaynakları politikaları gerekse diğer temel fonksiyonlarda cinsiyet temelli uygulamaların ne kadar adil olup olmadığı belirlenmelidir,
- Örgütsel değişimi başlatmak üzere hareket geçmek ve bu değişime tüm çalışanların katılımları özendirilmelidir,

- Kadın çalışanlar, kariyer süreçlerinde eğitilmeli ve desteklenmelidir,
- Gerçekleştirilen değişimin sonuçlarını anlayabilmek için örgüt kültürü yeniden test edilmelidir (Lockwood, 2004).

Kadınların çalışma şartlarını iyileştirecek işyeri uygulamalarını geliştirme politikası

Kadın çalışanların karşılaştıkları önemli cam tavan engellerinden birisi de aile ve iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmakta zorluk yaşamalarıdır. Bir yandan iş yaşamının beraberinde getirdiği problemleri aşmak için mücadele vermek bir yandan da ailenin temel gereksinimlerini karşılamaya çalışmak kadın yöneticilerin kariyerlerinde görünmeyen bir engel halini alabilmektedir. Bu anlamda Vandenberghe (2013) tarafından Belçika'daki hizmet örgütleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda; kadın ve daha yaşlı çalışanların verimliliklerini artırmak ve onlara daha iyi çalışma ortamları sunma hazırlıklarında örgütlerin yeterince etkili olamadıkları belirlenmiştir.

Öte yandan örgütlerin özellikle kadın çalışanların lehine olabilecek çeşitli esneklik uygulamaları ile kurmakta zorluk yaşadıkları dengeyi rahatlatmaları mümkün olabilir. Aşağıda yer alan bazı örnekler kadın çalışanların önemseyecekleri uygulamalar arasındadır;

- Çocuklar için çocuk bakım odası, kreş, anaokulu vb. eğitim olanakları sunmak,
- Esnek çalışma saatleri geliştirmek,
- Hamilelik dönemlerinde daha esnek çalışma koşulları sağlamak,
- Hobilerin iş ortamında da sürdürülebileceği daha keyifli iş ortamı yaratmak,
- Kadın çalışanların yaşlı ebeveynlerine daha iyi bakabilecekleri olanaklar geliştirmek.

Bu tür uygulama örneklerini çoğaltmak mümkündür. Dolayısıyla kadın çalışanların aileleri ve kendileri için daha rahat çalışma koşullarının yaratılması

motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerinde olumlu katkılar sağlayabilecektir.

2.2.3.2. Stratejiler

Her kademe düzeyinde kadınların ve azınlıkların yönetim konumlarında olmaları, gerek örgütler gerekse toplum için fayda sağlamaktadır ve bu durum örgütleri içsel ve dışsal yönlerden güçlendiren bir etki yaratmaktadır (Fraizer, 2005:1935). Bu anlamda cam tavan engellerinin aşılabilmesi ya da etkilerinin daha az hissedilebilmesi, hatta bu olumsuz durumdan fırsat çıkarılabilmesi için araştırmacılar çeşitli strateji önerilerinde bulunmuşlardır. Genel olarak; çok çalışmak, akıllıca davranmak, kadın çalışanların önünü açmak, sürekli öğrenmek ve aileye destek olmak bu stratejilerden bazılarıdır (Sposito, 2003).

Diğer yandan Wilson (2014) cam tavanların kırılmasının yalnızca azınlıkların (kadınların) sorumluluğunda olmadığını, örgüt yönetimlerinin de onlara destek vererek mücadele etmeleri gerektiğine işaret etmiş ve bu mücadele sürecinde ilk olarak tepe yönetimlerinin sorumluluk almalarının ve alt kademelere doğru sorumluluğun paylaşılmasının oldukça önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Wilson, ayrıca çalışma yaşamında eşitlik ve çeşitliliği kalıcı hale getirebilmek için yalnızca örgütlerin değil, aynı zamanda hükümet organlarının, eğitim kurumlarının ve toplumun birlikte hareket etmeleri gerektiğini de vurgulamıştır.

Roldan ve Stern (2006: 2) kadınlar ve azınlıkların kariyer planları için stratejik bir yol haritası hazırlanmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Bu haritaya göre ilk yapılması gereken, güçlü ve zayıf olunan yönleri tanımlamaktır. Bunu yaparken ait olunan etnik grubun (azınlıklar için) özelliklerinden bağımsız olarak objektif bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bir sonraki basamakta kariyer süreci adım adım planlanmalıdır. Stratejik planlama sürecinde kişinin kendisine sınırlar koymaktan kaçınması ve kendisini bir azınlık olarak görmemesi önem taşımaktadır. Böylelikle örgüt içindeki bilinirlikleri ve tanınırlıkları daha da gelişecektir. Bu süreçte ayrıca kişisel beceriler ve kişiler arası iletişim, en az teknik (işle ilgili) beceriler kadar geliştirilmelidir. Üçüncü adımda bir mentor seçilmesi ve dördüncü adımda kişiler arası iletişim ağına katılmayı öğrenmek ve doğru bağlantılar kurmayı başarmak yer almaktadır. Roldan ve Stern, özellikle üçüncü ve dördüncü adımda belirtilen önerileri örgüt içerisinde olumlu ilişkiler kurmayı başarma anlamında özellikle vurgulamışlardır. Beşinci adımda örgüt

politikalarına hizmet etmek için yoğun çabalarda bulunmak gelmektedir. Son aşamada ise, kişinin sahip olduğu etnik kültürü artı bir değer olarak görerek bunu örgüt içinde uygun bir biçimde kullanabilmek bulunmaktadır.

Li (2014) Asya kökenli Amerikalı kadın çalışanların bambu tavan sendromu yaşamaları halinde; eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, ekonomik başarının sağlanması, Amerikan kültürüne adaptasyonlarının daha hızlı başarılması, daha çok çalışılması ve entelektüelliğe daha fazla yatırım yapılması şeklinde strateji önerilerinde bulunmuştur.

Braziler ve Tatar (2012) İsrail'deki gençlerin algıladıkları kariyer engellerini ve bunlarla mücadele stratejilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmalarında, katılımcıların grup (örgütsel engeller) engellerini bireysel engellerden daha fazla önemsediklerini, dolayısıyla uygulayacakları stratejilerin örgütsel engelleri aşmayı hedeflemesi gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir.

Görünmeyen örgüt içi ya da örgüt dışında gelişen engeller karşısında kadın çalışanlarca uygulanabilecek stratejiler Erçen (2008: 33) tarafından; yüksek performans gösterme stratejisi, eğitim yoluyla kişisel gelişim stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi, erkek çalışanlar ile olan ilişkileri geliştirme stratejisi ve kariyerlerine olumlu katkı sağlayabilen deneyimler kazanma stratejisi şeklinde açıklanmıştır.

Yüksek performans gösterme stratejisi

Kadın çalışanların erkeklerle olan rekabetlerinde çoğu zaman erkeklerin lehine sonuçlanan kariyer hedeflerinde erkekler kadar iyi ya da onlardan daha iyi olabileceklerini kanıtlamaya gereksinim duymaları bu stratejinin temelini oluşturmaktadır. Özellikle erkeklerle özdeşleşen meslek gruplarında (subay, polis, mühendis vb) kariyer hedefleri bulunan kadınlar için bu stratejiyi uygulamanın daha fazla önem taşıdığından söz etmek mümkündür.

Bu anlamda kadın çalışanların kariyer hedeflerine daha hızlı ulaşabilmeleri için erkeklerden daha fazla çalışmak, sürekli gelişim için niteliklerini artırmak, daha uyumlu olmak şeklinde çaba gösterdiklerinde, erkek rakiplerinin lehine olan algıların kendilerine olumlu şekilde dönmesini sağlamaları önemli bir stratejik hamle olarak değerlendirilmelidir (Lockwood, 2004). Başka bir anlatımla kadın çalışanların beklentilerin üzerinde performans sergileyerek

kariyer hedeflerinde ‘*ben de varım*’ mesajı verebilmeleri için karşılarına çıkma olasılığı bulunan görünmeyen engelleri aşmayı becerebilmeleri, yüksek performans stratejisi yoluyla daha mümkün hale gelebilecektir.

Diğer yandan, Ragins, Townsend ve Mattis (1998) bu stratejinin uygulanması yoluyla mevcut engelleri kendileri için fırsata çevirmeye çalışan kadın yönetici adaylarının, üç farklı tercihi dikkate almalarının yararlı olacağına işaret etmişlerdir. Bu tercihlerden ilki, kadın çalışanların beklentilerin üzerinde çok çalışmalarının gerekliliğidir. Özellikle erkeklerle özdeşleşen meslek gruplarında ya da erkek egemen örgütlerde, kadınlardan performans beklentilerinin görece olarak daha düşük olduğu durumlar söz konusu olduğunda, bu tercihi uygulamanın avantaj yaratabileceği ifade edilmiştir. Bir diğer tercih olarak, diğer adaylardan daha çok çalışma şeklinde açıklanmıştır. Bu tercihin özellikle yıpratıcı rekabet ortamının bulunduğu örgütlerde, rakip adayların performanslarının üzerinde bir performansa ulaşan kadın yönetici adaylarının rekabet yarışını kendi lehlerine döndürebilmeleri mümkün olabilecektir. Bunun için rekabet analizinin yapılarak, rakiplerinin en güçsüz oldukları noktaları göz önünde bulundurmaları, böylelikle kişisel gelişimlerini bu yönde artırmaya çalışmaları önemli bir fırsat yaratabilecektir. Sözelimi yabancı dil bilen sayısının az ya da hiç olmadığı bir örgütte kadın yönetici adayının bu niteliğini artırması, kendisi için önemli bir avantaj sağlayabilecektir. Yüksek performans gösterme stratejisi bağlamında araştırmacılar tarafından önerilen son tercih ise yalnızca kişisel gelişim için öz yeterliliklerin ve yeni becerilerin kazanılmasına odaklanmaktır. Bu tercihin ikinci tercihten temel farkı, kadın yönetici adayının diğerlerinden bağımsız şekilde rekabet avantajı sağlayacak her türlü bilgi ve beceriyi alacağı eğitimler yoluyla yükseltmek şeklinde geliştirmektir.

Eğitim yoluyla kişisel gelişim stratejisi

Kadın çalışanların kariyer planlarında hedeflerine ulaşabilmeleri için genel olarak sahip oldukları eğitim düzeylerini yükseltebilmeleri ve özel olarak içinde yer aldıkları sektöre yönelik spesifik eğitim programlarına katılmaları cam tavan sendromunun etkilerini azaltmak için yararlı olabilecek stratejilerden birisi olarak önerilmiştir (Lockwood, 2004).

Kurlowicz (2014) pek çok firmada hizmet içi eğitim olanağının sunulduğunu ve kadın çalışanların bu olanaklardan her zaman yararlanmaları

gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca araştırmalarda eğitim düzeyi ile elde edilen kazanç arasında bir ilişki bulunduğu da dikkat çekilmiştir. Buna göre 25 yaş üstü üniversite mezunları, lise mezunlarına göre yaklaşık iki kat kazanç elde edebilmektedirler.

Lockwood (2004) insan kaynakları eğitim programlarında kadın çalışanların aldıkları mesleki eğitimlerin uygulamalarının mümkün olduğunca yurtdışındaki projelerde gerçekleştirilmesinin yararlı olabileceğine işaret etmiştir. Böylelikle, özellikle kadın yönetici adaylarının bir yandan aldıkları eğitimlerin sonuçlarını somut bir biçimde görmeleri sayesinde eksikliklerini tamamlayabilmeleri mümkün olacak bir yandan da önemli projelerde aktif şekilde görev yaparak özgüvenlerini artırmaları kolaylaşacaktır.

Günümüzde küresel hale gelen iş dünyasının dinamikleri dikkate alındığında, uluslararası projelerde görev almak da gerek örgüt gerekse çalışanlar için önemli bir itibar kaynağıdır. Dolayısıyla kendilerini kanıtlamaya gereksinim duyan yönetici adayı kadın çalışanların bu tür proje fırsatlarını lehlerine çevirebilecek girişimlerde bulunmaları gerek içinde bulundukları örgüt, gerekse kişisel kariyer gelişimleri açısından pek çok avantajı beraberinde getirecektir. Bunun için, kadın yönetici adaylarının yoğunlaşılan sektörle ilgisi olabilecek her türlü uluslararası iş fırsatlarını inisiyatif kullanarak sürekli takip etmeleri ve gerekli iletişimlerini kurarak proje önerileri hazırlayabilmeleri gerekmektedir. Son yıllarda özellikle Türkiye’de de ulusal ve uluslararası bağlantılı pek çok proje fırsatı ortaya çıkmıştır. Ancak kadın yönetici adaylarının ya da kadın yöneticilerin, eksikliklerinin bulunması halinde, öncelikle proje hazırlama eğitimlerine katılmaları da kişisel gelişimleri açısından önem taşımaktadır.

Diğer yandan üniversite ve mesleki eğitim geliştirme stratejisini örgüt içerisinde yalnızca kadın çalışanlara yönelik uygulamanın yararları olmakla birlikte, kadın ve erkeklerin ortak katılabilecekleri eğitimler şeklinde planlanması ve bu süreçte mentorlardan yardım alınması da düşünülmelidir (Lewis ve Fagenson, 1995). Dolayısıyla kadın yönetici adaylarının diğer çalışanlarla birlikte bu tür eğitimlere katılmaları, örgüt içi iletişim açısından da kendilerine katkı sağlayarak ön yargıların ortadan kalkmasına, olumsuz algı ve tutumların daha olumluya çevrilmesine ve örgüt içerisinde kendilerini daha fazla ispat edebilmelerine yardımcı olabilecektir. Kadın yönetici adaylarının kariyerlerinde belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli kurum içi (hizmet içi eğitimler)

ve kurum dışı eğitim programlarına katılmaları gereksinim duyacakları yönetsel bilgi ve becerileri kazanabilmeleri açısından önemlidir (Erçen, 2008: 41).

Mentordan yardım alma stratejisi

Kadın çalışanların karşılaştıkları önemli engellerden birisi olarak önceki bölümde açıklanan mentorluk desteğinden yeterince yararlanılamaması, yönetici adayı kadın çalışanların ya da kadın yöneticilerin gereksinim duymaları halinde başvurabilecekleri önemli bir stratejidir (Niehoff, 2006: 322).

Mentorlar deneyimlerini aktararak, karşılaştıkları ya da karşılaşma olasılığı bulunan problemlere yönelik çözüm yollarının bulunmasına, uygulanmasına ve uygulama sonrasındaki sonuçlarının değerlendirilmesine yardımcı olabilmektedirler. Dolayısıyla kadınların tepe yönetimlerde yer almaları halinde cinsiyete dayalı ayrımcılık olgusu başka bir açıdan da önem kazanmaktadır. Kadınların örgütlerin tepe yönetimlerinde yer almamaları halinde, iş yaşamı kadınlar için daha zor hale gelecek, tepe yönetimlerde daha fazla yer almaları halinde ise, örgütteki kadın yönetici adaylarının motivasyonlarının artması mümkün olabilecektir (Acker, 2009). Rodriguez (2011)'e göre de, kadınların devlet bürokrasında daha fazla yer almaları bir yandan erkeklerin kadınlar için koyacakları engelleri azaltmaya yardımcı olurken bir yandan da diğer kadınların (yönetici adayı kadınlar) yönetim kademelerine ulaşabilmeleri yönündeki engellerin aşılabildiğini kanıtlama açısından teşvik edici bir unsur olabilecektir.

Sosyal ilişki geliştirme stratejisi

Kadın çalışanların örgüt içinde cam tavan engellerini aşmak üzere kullanabilecekleri önemli stratejilerden birisi de sosyal ilişkileri mümkün olduğunca geliştirme stratejisidir (Erçen, 2008: 40). Bu stratejiyi uygulamak yoluyla kadın çalışanların örgüt içindeki gelişmelerden zamanında haberdar olmaları, olası fırsatları lehlerine çevirmeyi başarabilmeleri, daha fazla profesyonelle bir arada bulunarak bilgi ve deneyim paylaşımının getireceği kazanımlardan yararlanabilmeleri, dedikodu, ön yargı, olumsuz algı ve tutumlarla yönelik proaktif tepkilerde bulunmaları daha mümkün hale gelebilecektir. Bu anlamda; Kurlowicz (2014)'in de önerdiği gibi, kadın çalışanların meslekleriyle ilgili kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri ile olan ilişkilerini yakınlaştırmaları

kendileri açısından yararlı olabilecektir. Böylelikle üst düzey kariyer hedefleri bulunan kadın çalışanlar, içinde bulundukları sektörle ilgili meslek kuruluşlarına üye olmak, bu kuruluşların etkinliklerinde aktif görevler almak ya da sosyal sorumluluk projeleri yürütmek yoluyla hem mesleki gelişimlerini hem de resmi olmayan iletişim ağlarını geliştirebileceklerdir.

Meslek ve sektörle ilgili sosyal ilişki geliştirme çalışmalarının yanı sıra, genel olarak içinde bulundukları toplumun gereksinimlerini karşılamaya yönelik etkinlikler içinde bulunmaları da sosyal ağlarının gelişmesine katkı sağlayabilecektir. Kurlowicz (2014)'e göre kadınların gerek içinde yer aldıkları toplumda gerekse örgütlerde her zaman aktif olmaları, kariyerleri için daha fazla fırsatı görebilmeleri açısından önemli bir stratejidir. Diğer yandan kadın çalışanların sosyal ilişkileri güçlendirmek yerine kendilerini odalarına kapatmaları, olasılıkla bir çözüm sağlamayacak, daha fazla yalnızlık duygusu yaşamalarına neden olabilecektir. Dolayısıyla erkek egemen sektörlerde dahi kadınların sosyal ilişkilerde kendilerini geri plana atmamaları, aksine bu tür ilişkileri sürekli geliştirmeyi düşünmeleri, örgüt içindeki saygınlıklarına ve özgüvenlerine olumlu katkılar sağlayabilecektir. Bu bağlamda Kurlowicz (2014) kadınların diğer kadın çalışanlarla daha fazla iletişim kurmalarına ve bu yolla kendi aralarında bir ağ oluşturarak bunu kendileri için bir destek noktası olarak düşünmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir.

Erkek çalışanlar ile olan ilişkileri geliştirme stratejisi

Kadın yönetici adaylarının örgüt içinde diğer çalışanlar ile uyumlu bir birliktelik geliştirebilmeleri, kabul ve saygı görebilmeleri bir bakıma sahip oldukları tarz ile ilgilidir (Lockwood, 2004). Bu tarz, bir yandan kendi kişiliklerine uygun olmalı bir yandan da özellikle erkek çalışanların tepkisini çekmeyecek bir denge içinde yürütülmelidir.

Kadın çalışanların erkekleri rol model olarak erkeksi bir yönetim tarzı sergilemeleri ise her zaman kabul görmezken, kadınsı bir yönetim tarzı göstermeleri de eleştirilere yol açabilmektedir. Burada sözü edilen kadınsı ve erkeksi yönetim tarzları, karar verme süreçlerinde rasyonelliği ve sonuçları daha ön planda tutan erkekleri, duygusallığı ve süreçleri daha çok önemseyen kadınları simgelemektedir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin ya da yönetici adaylarının diğer çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakabilmek için optimum bir noktada

gösterecekleri bir dengeye sahip olmaları gerekmektedir. Bir bakıma örgüt kültürünün gerektirdiği koşullara göre hareket ederek sahip olunan tarzı gözden geçirmek optimum dengeye ulaşmalarına katkı sağlayabilecektir.

Kariyerlerine olumlu katkı sağlayabilen deneyimler kazanma stratejisi

Kadın çalışanların cam tavan engellerini aşabilmeleri için yararlanabilecekleri önemli stratejilerden birisi de, örgüt içinde kritik görevlere talip olarak mesleki deneyimlerini olabildiğince artırma stratejisidir.

Toplumsal cinsiyet bağlamında, kadınların dikkat çekici ve göreceli olarak riskli görevler almaktan kaçındıkları yönünde algılar söz konusudur. Başka bir ifade ile bu tür görevlerin yalnızca erkeklerin üstesinden gelebilecekleri görevler olduğu konusunda yaygın bir görüş bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tür yaklaşımlar, kadın çalışanların daha üst görevlere terfi etmelerinin önüne görünmeyen engeller olarak çıkabilmektedir. Zira olası bir terfi fırsatı söz konusu olduğunda ve bu yeni görev, zorlu bir görev olduğunda, örgüt kültüründe erkek egemen bir yapı var ise, olasılıkla erkek adayların tercih edilmeleri gündeme gelecektir. Bu anlamda kadın çalışanların genel anlamda toplumsal cinsiyet rollerinin ve özel olarak örgüt kültürünün dayattığı rol davranışlarını sergilemek yerine, içinde bulundukları sektörlerde ya da görev yaptıkları kurumlarda zorlu, ancak başarılı olduğunda dikkat çekme potansiyeli yüksek yeni görevler olup olmadığını sürekli araştırmaları ve bu görevlere talip olduklarını vurgulamaları yararlı olacaktır. Ancak başarısız olduğu takdirde sonuçlarının kendileri için daha olumsuz olabileceğini de göz önünde bulundurarak, bu tür görevlere gerek mesleki donanım gerekse aile-iş dengesi bağlamında hazırlıklı olmaları önem taşımaktadır. Diğer yandan bu tür görevlerin üstesinden gelmeleri halinde, örgüt içindeki tanınırlıkları ve saygınlıkları artacak ve olası terfi fırsatlarında en az erkek adaylar kadar potansiyel taşıdıkları anlaşılmış olacaktır.

Özel yaşamdaki özel ilgi etkinliklerinden vazgeçme stratejisi

Kadın çalışanların bir yandan iş yaşamının getirdiği zorlukların üstesinden gelme yönünde önemli çabalarda bulunmaları bir yandan da aile yaşamları için gerekli koşul ve standartları sağlamak üzere denge kurabilmeleri zamanla aleyhlerine sonuçlanan zorlukları beraberinde getirebilmektedir. Bu anlamda,

kadın çalışanların optimum dengeyi sağlayabilmek amacıyla kişisel yaşamlarında yer alan bazı gereksinimlerinden vazgeçmek yoluyla kariyerlerini sürdürmeye çalışmaları cam tavan engellerini aşmak açısından yararlanabilecek bir strateji olarak düşünülebilmektedir. Bu anlamda kariyerlerinin önünde engel olarak çıktığını düşünen kadın çalışanlar, aile kurmak, çocuk sahibi olmak gibi temel gereksinimlerinden vazgeçmek ya da bunları ertelemeyi bir strateji olarak değerlendirebilmektedirler. Bu stratejiyi uygulamak sayesinde kariyerleri için gerekli zamanı ve enerjiyi, hatta parasal kaynakları daha fazla sağlayabilmeleri mümkün olabilmektedir.

Kadın çalışanların boş zamanlarında yaptıkları kimi etkinlikler de zaman zaman kariyerleri açısından bir engel oluşturabilmektedir. Seyahat etmek, spor yapmak, sanatsal etkinliklerde bulunmak gibi hobiler bir yandan profesyonel yaşamın stresini azaltmada, rahatlamada ve bedensel ve ruhsal yönlerden sağlıklı olmada başvurulmuş özel ilgi etkinlikleri olsalar da; zaman, enerji, emek ve parasal kaynakların kullanımını da gerektirmektedir. Dolayısıyla kariyer süreci adına temel gereksinimlerden vazgeçmek ya da bunları ertelemek için yararlanılabilecek bu strateji, özel ilgi etkinliklerinden vazgeçilmesini ya da ertelenmesini de gerektirebilmektedir.

2.3. İlgili Araştırmalar

2.3.1. Yurt İçi Araştırmalar

Sefer (2006) İstanbul Üsküdar Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak amacıyla 20 kadın yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin okul içerisindeki ilişkilerinde kadın olmalarının bir etkisinin bulunmadığı, aksine özellikle kız öğrenciler ile olan ilişkilerde kadın olmalarının avantaj haline geldiği, kadın yöneticilere üst yönetimler tarafından bir ayırım yapılmadığı, kadın yönetici sayısının az olmasında toplumun feodal yapısı, eşlerin istememesi, kadın yönetici adaylarının isteksizliği gibi etkenlerin rolü bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Şahin (2007) tarafından yapılan bir tez çalışmasında İstanbul'daki ilköğretim kurumlarında görevli kadın yöneticilerin kariyer engelleri hakkındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen

ölçekten yararlanılarak, 178 yöneticiden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların cinsiyetlerine göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine atanmasındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Akdöl (2009) ilaç sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumlarını belirlemeyi amaçladığı tez çalışmasında 15 ilaç firmasında 340 çalışan üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda genel olarak kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere karşı olumsuz tutum bulunmadığı anlaşılmış olup, bu durum ilaç sektöründe cam tavan sendromunun çok sık rastlanan bir problem olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ancak farklı tutum içindeki çalışanlar sınıflandırıldığında, erkekleri üst yönetim için daha uygun bulan ve kadınların performans ve verimlilikleriyle ilgili olumsuz tutumlara sahip olan çalışanların bulunduğu belirlenmiştir.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından, turizm sektöründe yönetici olarak görev yapan 151 kadın üzerinde yapılan bir araştırmada, konaklama işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilerden % 72'sinin bulundukları kurum ya da kurumlarda cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kaldıkları, ayrıca yaklaşık % 74'ünün cam tavan engelleriyle karşılaştıkları ve temel kariyer engellerinin, kadına karşı olan önyargı, cinsiyet ayrımcılığı ve mentor eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özan (2009) okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin nasıl algılandığını belirlemeyi amaçladığı araştırmada, araştırmaya katılanların (öğretmenler) cinsiyet, hizmet yılı ve branşları açısından, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Zeybek (2010) bir kariyer engeli olarak görülen cam tavan sendromunun konaklama örgütlerinde görev yapan kadın yöneticiler açısından durumunu ortaya koymayı amaçladığı tez çalışmasını nitel ve nicel desenli karma araştırma modeli ile gerçekleştirmiştir. Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otellerde görev yapan 224 kadın ile anket çalışması, 16 kadın yönetici ile görüşme yapılması yoluyla tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin çeşitli engellemelerle karşılaştıkları, ancak yönetim kademelerinde kendilerine daha rahat

yer edinebildikleri başka bir ifade ile karşılaşılan engelleri zamanla ve tecrübe kazandıkça bertaraf etmeyi öğrendikleri anlaşılmıştır.

Öztürk (2011) yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu yaşayıp yaşamadıklarını belirlemek ve kadın yöneticilerin cam tavan engelleri hakkında düşüncelerini ortaya çıkarmayı amaçladığı tez çalışmasını nicel araştırma yöntemlerinden yararlanarak 185 öğretim elemanından topladığı anket çalışmasıyla yürütmüştür. Çalışma sonucunda, kaynak kişilerin diğer meslek gruplarına kıyasla çok yoğun bir şekilde cam tavan sendromu yaşamadıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan, bazı katılımcılar; genellikle erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girememe, mentorluk hizmetinden yeterince yararlanamama, kendilerine örnek olacak yeterince kadın yöneticilerin bulunmaması, basmakalıp yargılar nedeniyle kadınların yönetim konusunda adil olamadığının algılanışı, yönetim kademelerinde erkeklerin yoğun olarak yer alması ve kadınlara üst yönetim kademelerine yükselmeleri için yeterince fırsat verilmemesi gibi hususları öne çıkarmışlardır.

Ayrancı ve Gürbüz (2012) cam tavan sendromunun eğitim kurumları yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemeyi amaçladıkları ve örneklem olarak aldıkları İstanbul'daki devlet liselerinde yönetici olan 185 kişi ile yaptıkları anket çalışması sonucunda, araştırma katılımcılarının (kadın ve erkekler birlikte) kadınları, çalışma ortamındaki yönetim becerileriyle değerlendirdikleri, başka bir ifade ile kadınların yalnızca yönetici olduklarında yönetimde gösterdikleri performans bağlamında değerlendirildiği, buna karşın cinsiyet bakımından farklı bir bakış açısının bulunmadığını ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca bu araştırma ile katılımcıların, kadın yöneticilere karşı olumlu düşüncelere sahip oldukları ve aile-iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmada başarılı oldukları belirlenmiştir.

Aslanargun (2012) tarafından Düzce eğitim bölgesinde, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, eğitim kurumu müdürlüğü görevini yürütmekte olan 8 kadın üzerinde nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, genel olarak kadın yöneticilerin karşılaştıkları engellerin daha çok aile ve toplumsal roller bağlamında yaşandığı belirlenmiştir. Ayrıca görüşme yapılan kadın yöneticiler, yönetici olmalarının kendilerine ve kurumlarına kazandırdıkları avantajlı yönlerine daha fazla vurgu yaparak, dezavantajlı yönlerini çok önemli olarak görmediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırma katılımcıları, cinsiyete bağlı olmadan, çalışkan ve enerjik öğretmenler ile çalışmanın önemine vurgu yapmışlardır. Çok üst düzeylerde kadın yönetici görmelerini kendilerini daha fazla motive ettiğine işaret etmişlerdir.

Aksu, Çek ve Şenol (2013) tarafından İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırma sonucunda, okul müdürlerinin, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engel teşkil ettiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

2.3.2. Yurtdışı Araştırmalar

Naff (1994) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal hükümet bünyesinde kadınlara yönelik cam tavan sendromu yaşandığını belirlemiştir. Çalışmada, kadınların daha az eğitilmiş ve deneyimli olmalarının cam tavan sendromu yaşanmasında etkisinin bulunduğu, ayrıca kadınlara yönelik geleneksel yaklaşımın ve basmakalıplılığın kariyer hedeflerine ulaşılmasında engel oluşturduğu belirlenmiştir.

Foley, Kidder ve Powell (2002) tarafından gerçekleştirilen nicel desenli bir çalışmada cam tavan ve adalet arasındaki ilişki algılaması ele alınarak etnik köken temelinde algılamalarda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Latin kökenli Amerikalı avukatlardan toplanan veriler sonucunda; cinsiyet ve etnik kökene göre yapılan ayrımcılığın cam tavan algılaması ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen temel sonuç ise cam tavan sendromu yaşanmasının organizasyondaki personel devir oranı üzerinde önemli bir etkisinin bulunmasıdır.

Masser ve Abrams (2004) yarı deneysel bir araştırma desenini kullanarak yönetici adaylarının işe alım süreçlerinde cinsiyete dayalı bir ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, kadınların iş dünyasında yönetim kademelerinde yer alma yönündeki girişimlerinin, iş dünyasında erkeklerin egemen rollerini tehdit eden bir unsur olarak algılanmasına yol açtığı belirlenmiştir. Bu durum kadınların işe alımlarında olumsuz olarak görünmeyen engellerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir.

Helm (2006) Güney Afrika’da bulunan dört büyük bankada görev yapan toplam 40 kadın yönetici ile yüz yüze gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kaldıkları belirlenmiştir. Araştırma ile karar mekanizmalarının merkezden olmadığı ve üst düzey konumlarda kadın yöneticilerin yer aldığı örgütlerde cam tavan engellerinin daha az yaşandığı ortaya çıkartılmıştır (Kumar ve Sundar, 2012).

Sandhu ve Mehta (2008) Hindistan’da görev yapan yöneticilerin psikografik boyutlarını belirlemeyi amaçladıkları araştırmada, destekleyici örgütsel çevre, yönetim becerileri ve cinsiyet basamaklıplarının psikografik değişkenler arasında en önemli faktörler oldukları, ayrıca kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde eşit şartlarda olsalar bile erkek yöneticilerin terfi alma sürelerinden daha uzun sürede terfi aldıklarının algılandığı belirlenmiştir.

Babaoğlu ve Litchka (2010) Türkiye ve ABD’deki eğitim kurumları yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin algılanmasında cinsiyet faktörünün çok sınırlı bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Zeng (2011) ABD işgücü piyasasında çalışanlar arasındaki olası ayrımcılıklar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, cam tavan engellerine alt ve orta düzey konumlarda çalışanların daha fazla maruz kaldıkları, ayrıca inceleme yapılan gruplar arasında, kadınların ve temsil düzeyi daha az azınlıkların (göçmenler) söz konusu etkileri daha fazla yaşadıkları ortaya çıkartılmıştır.

Vinkenburgh v.d. (2011) liderlik yaklaşımları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, kadın liderlerin erkeklere göre daha etkili liderlik özellikleri gösterdikleri, ancak terfi alma sürecinde, gösterilen liderlik yaklaşımının erkekler açısından daha önemli bir faktör olarak algılandığı belirlenmiştir.

Shahtalebi ve Yarmohammadian (2012) kadın çalışanların yükseköğretim kurumlarındaki problemlerini ele aldıkları araştırmada, kadınların, üniversitelerde yönetim konumlarına ulaşmayı başarsalar dahi, sayılarının beklenen düzeyde olmadığını ve bu konumlara ulaşma süreçlerinde çeşitli cam tavan engelleriyle karşı karşıya kaldıklarını ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bu engelleri örgütsel, toplumsal ve bireysel engeller bağlamında analiz etmişlerdir.

Braziler ve Tatar (2012) kariyer engelleriyle mücadele etme stratejilerini belirlemeyi amaçladıkları araştırma sonucunda, İsrail'deki gençlerin grup (örgüt) kaynaklarından doğan engelleri, bireysel türden engellerden daha fazla tehlikeli buldukları ortaya çıkartılmıştır.

Balgiu (2013) çok uluslu bir örgütteki 46 çalışan, yönetim eğitimi alan 116 öğrenci ve diğer alanlarda eğitimi gören 131 öğrenci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; erkek çalışanların ve öğrencilerin, kadın çalışanlara kıyasla kadınların yönetici olması fikrine daha mesafeli yaklaştıkları, yönetim eğitimi alan kız öğrencilerin ve kadın çalışanların ise diğer gruplardan anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Öte yandan, kız öğrenciler kontrol grubuna alındıklarında, kadın yönetici fikrinin daha olumlu algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Clevenger ve Singh (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda, araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 36'sı bulundukları örgütte cam tavan engellerinin yaşandığını, % 39'u çok az kadın üst düzey yöneticinin görev yapabildiğini, % 31'i kadınların erkekler kadar üst yönetimlere terfi ettirilmediklerini ve % 29'u biçimsel olmayan iletişim ağlarının kadın çalışanlar aleyhine engeller oluşturulduğunu açıklamışlardır.

Cho, Lee ve Jung (2014) Güney Kore'de ücret adaletsizliğinin neden olduğu düşünülen cam tavan sendromu konusunda yaptıkları araştırma sonucunda, küçük ve orta büyüklükteki örgütlerde ücret adaletsizliğinin daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, ayrıca, düzensiz işlerde çalışan kadınların ve eğitim düzeyi düşük olan çalışanların bu problemle daha fazla karşılaştıkları bulgusunu da elde etmişlerdir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde yer alan kamu eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engelleri ortaya çıkarmak amacıyla, kadın yöneticilerin cam tavan sendromu yaşama düzeylerinin ve bunun olası nedenlerinin inceleme konusu yapıldığı bu araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında yapılmış tarama modelinde bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2010). Çalışmada nitel araştırma veri toplama tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. İlgili alanyazın taranmış ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Glaser'e göre nitel araştırma gözlem, görüşme, doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konulan bir araştırmadır (Yıldırım ve Şimsek, 2006: 39).

3.2. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda örneklem daha çok amaçlı örneklem kullanılarak gerçekleştirilir. Örneklem araştırma için hazırlanan sorulara ve ele alınacak araştırma konusuna uygun olacak şekilde seçim yapılmasına dikkat edilmelidir (Maxwell, 1992). Bu tez çalışmasında çalışma grubu Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu eğitim örgütlerinde 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görevli müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü düzeyindeki kadın yöneticilerden oluşmuştur. Ön incelemeler sonucunda Efeler ilçesinde 26 kadın yönetici olduğu belirlenmiştir. Birincil veriler, bu sınırlar içinde yer alan eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde görüşmeler, kendileriyle görüşme yapılması konusunda gönüllü ve istekli olan 22 kadın yönetici (9 müdür, 13 Müdür yardımcısı) ile gerçekleştirilmiştir (% 84,6).

Araştırma örnekleminde bulunan katılımcılara ait özellikler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Katılımcıların Özellikleri

Yönetici	Görev Yeri	Görevi	Mesleki Kıdemi	Yönetici Deneyim Süresi	Yaşı	Eğitim Durumu	Medeni Durumu	Çocuk Sayısı
Yön. 1	Lise	Müd. Yard.	17	4	36	Lisans	Evli	1
Yön. 2	İlkokul	Okul Müdürü	12	8	32	Lisans	Bekar	-
Yön. 3	Anaokulu	Müd. Yard.	13	7	38	Lisans	Evli	1
Yön. 4	MEM	Şube Müdürü	15	5	36	Yüksek Lisans	Evli	2
Yön. 5	İlkokul	Müd. Yard.	10	4	32	Lisans	Evli	2
Yön. 6	HEM	Müd. Yard.	26	18	52	Lisans	Evli	3
Yön. 7	Lise	Müd. Yard.	20	13	41	Lisans	Bekar	1
Yön. 8	Anaokulu	Okul Müdürü	19	8	42	Yüksek Lisans	Bekar	-
Yön. 9	İlkokul	Müd. Yard.	20	14	46	Lisans	Evli	1
Yön.10	İlkokul	Müd. Yard.	17	8	43	Lisans	Evli	2
Yön.11	Ortaokul	Okul Müd.	28	2	51	Lisans	Evli	2
Yön.12	Anaokulu	Müd. Yard.	17	3	43	Lisans	Evli	-
Yön.13	Lise	Okul Müd.	12	8	33	Yüksek Lisans	Evli	2
Yön.14	İlkokul	Müd. Yard.	14	4	36	Lisans	Evli	2
Yön.15	İlkokul	Müd. Yard.	12	5	33	Lisans	Evli	1
Yön.16	Anaokulu	Okul Müd.	17	8	40	Lisans	Evli	2
Yön.17	Lise	Müd. Yard.	25	14	49	Lisans	Evli	2
Yön.18	Anaokulu	Okul Müd.	14	5	39	Yüksek Lisans	Evli	2
Yön.19	Lise	Müd. Yard.	28	15	55	Lisans	Evli	2
Yön.20	MEM	Milli Eğitim Müd.	32	23	54	Yüksek Lisans	Evli	1
Yön.21	Lise	Müd. Yard.	18	12	42	Lisans	Evli	2
Yön.22	Anaokulu	Okul Müdürü	18	10	39	Yüksek Lisans	Evli	2

3.3. Verilen Toplanması

Tez çalışması için gerekli veriler, birincil ve ikincil veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak elde edilmiştir. İkincil veriler için, konuyla ilgili kavramsal çerçevenin yer aldığı kaynaklar ile önceki araştırmaların yöntem, bulgu ve sonuçlarından yararlanılmıştır. Birincil veriler için, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşme yöntemi; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olmak üzere üç farklı şekilde uygulanabilmektedir. Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmenin ana çizgilerinin belirlendiği, ancak soruların

kesin sınırlamasının yapılmadan görüşme esnasında sunulan yeni bilgilere ait soru üretme esnekliğine sahip olması, görüşülen kişinin kendini daha rahat bir ortamda hissetmesini sağlaması, duygu, düşünce ve deneyimleri daha fazla ifade etme olanağı vermesi (Yüksel ve Yüksel, 2004; Yüksel, Mil ve Bilim, 2007) ve odak grup çalışmalarına kıyasla katılımcıların grup baskısı ya da etkisine maruz kalmaması (Gegez, 2007) gibi özellikler de göz önünde bulundurularak, yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanmanın araştırmanın temel amacına daha fazla hizmet edebileceği öngörülmüştür.

Görüşmeler, Aydın ili, Efeler ilçesi eğitim bölgesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, kamu eğitim örgütlerindeki kadın yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, alan yazını bilgisi ve önceki araştırmalarda kullanılan değişkenlerden yararlanılarak hazırlanan bir görüşme formu yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, önceden randevu alınan kadın yöneticiler ile yüz yüze yapılmıştır. Tüm katılımcılar ses kayıt cihazı kullanımına izin verdiği için, görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır ve ardından görüşmeler bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Daha sonra metinler katılımcılara verilerek, kayıtların yanlışsız ve eksiksiz olduğunun doğrulanması ve bu yolla verilerin güvenilirliği sağlanmıştır.

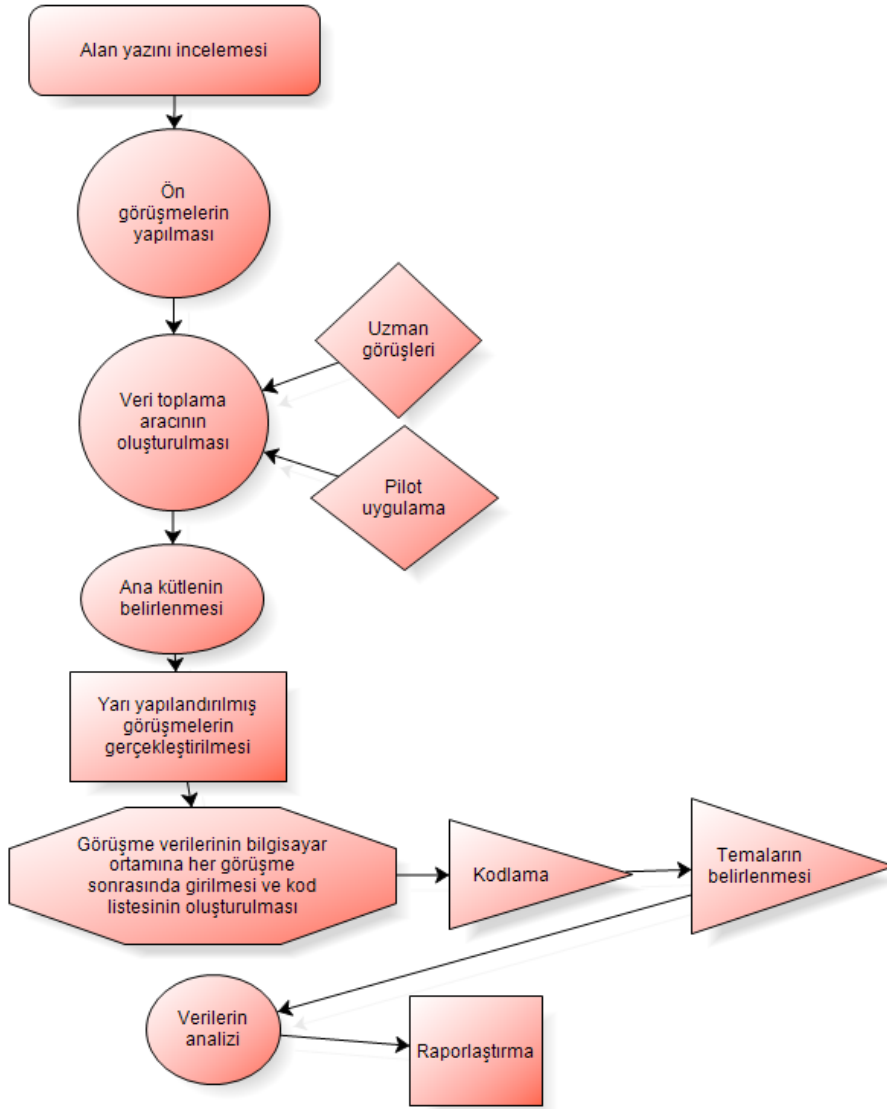
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın birincil verilerinin analizinde betimleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, hazırlanan görüşme soruları yardımıyla elde edilecek veri setinin, araştırma sorularının ait oldukları temalara göre kategorik hale getirilerek sunulmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Veriler, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen üç aşamalı çapraz olgu analizi (cross-case analysis) yönteminden yararlanılarak betimlenmiştir. Bu aşamalar sırası ile; veri azaltma (data reduction), verilerin görünür hale getirilmesi (data display) ve sonuçlandırma, doğrulamadır (conclusions and verification). Çapraz olgu analizi ise, görüşmecilere yöneltilen aynı sorulara karşılık alınan farklı görüşleri ya da araştırmanın temel sorununa yönelik farklı bakış açılarını bir araya getirerek gruplandırılmasını sağlayan bir analiz yöntemidir (Patton, 1990).

Elde edilen verilerin araştırma sorularına ilişkin hangi sonuçları ortaya koyduğunu belirleyebilmek için; ilk olarak, her bir araştırma sorusuna ilişkin hazırlanan görüşme sorularına verilen yanıtların tümü tek bir metin haline

getirilmiş, sonrasında bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Daha sonra bu yazılı dokümanlar NVIVO 7.0 programına aktarılmıştır. Değerlendirme birimi olarak kullanılan cümle ve sözcükler (kodlar) yardımıyla araştırma soruları ile ilgisi olmayanlar ayıklanarak veri azaltma işlemi uygulanmıştır.

Elde edilen kategoriler ve temalarla NVIVO 7.0 programında modeller oluşturularak hazırlanan veriler, hem daha anlamlı hem de görsel olarak okuyucuya sunulmuştur. Ayrıca, katılımcıların çarpıcı görüşlerinden doğrudan alıntılar da yapılarak bütünselliğe katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Analizlerin ikinci aşamasında ise, kadın yöneticiler arasında karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla, elde edilen veriler, iki araştırmacı tarafından, ayrı ayrı tümdengelim yaklaşımı gözetilerek temalara ve kategorilere göre tablolastırma yapmak yoluyla özetlenerek görünür ve anlaşılır hale getirilmiştir. Analizlerin son aşamasında, yine yöneticiler arası karşılaştırma yapmayı sağlayacak şekilde, kategorilerden temalara doğru bir akış izlenerek her bir araştırma sorusuna ilişkin bulgular ayrı ayrı betimlenmiştir. Aşağıda araştırma sürecinde izlenen aşamalar gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Sürecinde İzlenen Aşamalar

3.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

3.5.1. Geçerlilik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırılan olgunun, araştırmacı tarafından var olan şekliyle ve mümkün olduğunca objektif olarak gözlenmesidir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu çerçevede, nitel araştırmalara özgü özellikler dikkate alınarak yapılan geçerlilik çalışmaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

3.5.1.1. Betimsel geçerlilik

Bu geçerlilik türünde araştırma sonucunda olay ya da olguyla ilgili elde edilen her şeyin rapor edilmesi ve verilerin istatistiklerle desteklenmesinin yararlı olacağı önerilmektedir (Maxwell, 1992). Bu araştırmada önerildiği şekilde Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde görev yapan kadın yöneticilerle yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda toplanan tüm veriler ses kayıt cihazı kullanılarak elde edilmiş, sonrasında olduğu gibi bilgisayar ortamına aktarılmış ve analizler için hazır hale getirilmiştir. Dolayısıyla görüşmecilerin söylemleri olduğu şekliyle kullanılmıştır. Üstelik verilerin analizinde aynı zamanda frekans, yüzde ve çapraz tablolar yardımıyla betimleyici temel istatistikler de uygulanarak elde edilen nitel veriler üzerinde objektiflik sağlanmaya çalışılmıştır.

3.5.1.2. Kuramsal geçerlilik

Kuramsal geçerlilik araştırmada değerlendirme konusu yapılan olgu ya da olayın kuramsal bağlamda açıklanabilmesidir (Yıldırım, 2010). Bu süreçte araştırmadan elde edilen bulguların terminolojiyle olan bağlantısı dikkate alınmalıdır (Maxwell, 1992). Bu süreçte Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından önerilen bazı sorular araştırmacı tarafından göz önünde bulundurularak yanıtlanmıştır. Sözelimi ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturduğu ve cam tavan sendromu terimiyle örtüştüğü görülmüştür. Yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların da cam tavan alan yazınıyla uyumlu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların alanyazında yer almayan ve kuvvetle ihtimal Türkiye koşullarıyla ilişkilendirilebilecek siyasi yandaşlık, sendikal baskı, tayin sebebi gibi yeni olgu ve olaylar belirlenmiştir. Son olarak bulgular yorumlanırken, katılımcıları demografik ve profesyonel nitelikleri ile cam tavan türleri çapraz tablolar yardımıyla daha anlaşılır ve açıklanabilir şekilde değerlendirmeler yapılmıştır.

3.5.1.3. İç geçerlilik

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik araştırma konusu yapılan olgu için yürütölen araştırmadan elde edilenlerin gerçekte ne kadar doğru olup olmadığının değeriendirilmesini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu anlamda araştırmacı, araştırmanın yürütöldüğü dönemde, çalışma grubu ile aynı eğitim bölgesinde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Araştırmacının bu özelliğı katılımcıların ifadelerini anlamlandırma sürecini kolaylaştırmıştır.

3.5.2. Güvenilirlik Çalışmaları

Güvenilirlik, elde edilen araştırma sonuçlarının farklı araştırmacılar tarafından da elde edilmesi anlamına gelmektedir (Marvasti, 2004). Ancak nicel araştırma türleri açısından ele alınan etkenlerden bazılarının nitel araştırmalar için de geçerli olması mümkün olamamaktadır (Yıldırım, 2010). Bunun temel nedeni insan davranışlarının devamlı değışim içinde olabilmesi ve karmaşık nitelik taşımasıdır. Dolayısıyla elde edilen bir araştırma sonucunun aynı araştırmacı tarafından farklı bir zaman diliminde ya da bir başka araştırmacı tarafından uygulanması durumunda aynıının elde edilebilmesi söz konusu olamamaktadır (Balcı, 2005; Yıldırım & Şimşek, 2005).

Araştırmanın nitel boyutunun güvenilirliğini sağlamak için oluşturulan kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler, üç uzman görüşüne sunularak karşılaştırılmış, karşılaştırmalarda görüş birliğı ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilerek araştırmanın güvenilirliğı Miles ve Huberman'ın (1994: 64) formölü (Güvenilirlik = görüş birliğı / görüş birliğı + görüş ayrılığı) kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması sonucu % 93'tür. Yine Miles ve Huberman'a (1994: 64) göre nitel araştırmalarda % 90 ve üzeri araştırmacı ve uzman görüşü birliğı sağlanıyorsa, çalışma güvenilir kabul edilmektedir. Bu durumda, bu çalışmanın güvenilir olduğı söylenebilir.

Ayrıca araştırmacıların, elde ettikleri verilerin ve ulaştıkları sonuçların inandırıcılığını ortaya koyacak, dolayısıyla nitel çalışmanın kalitesini artıracak stratejileri kullanmaları da gerekmektedir. Yıldırım (2010) tarafından da önerilen, bu çalışmanın niteliğini artırmak için alınan önlemler aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

3.5.2.1. Ayrıntılı Betimleme

Ayrıntılı betimleme, araştırma sürecinde verilerin toplanması için kullanılan araçların ve bu sürecin detaylı şekilde betimlenerek gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olma özelliğini ifade etmektedir (Glesne ve Peshkin, 1992). Bu kapsamda araştırma modeli, araştırmada kullanılan soru formu, görüşmecilerden elde edilen doğrudan alıntılar detaylı olarak betimlenerek gelecek araştırmalar için yararlı olmasına dikkat edilmiştir.

3.5.2.2. Kısa yoldan denetleme

Araştırma sürecinin okuyucu tarafından en kısa süre içinde anlaşılabilmesi için araştırma modelinin bir akış şeması ya da diyagramının hazırlanması önerilmektedir (Shenton, 2004). Bu özellik aynı zamanda araştırmanın güvenilirliğinin anlaşılması bakımından da önem taşımaktadır. Bu çalışmada, yöntem bölümünde araştırma sürecinde gerçekleştirilen adımlar bir akış şeması üzerinde tanımlanarak okuyucuya sunulmuştur.

3.5.2.3. Eş (akran) denetleme (uzman incelemesi)

Araştırma sürecine hâkim ve genel olarak nitel araştırma yöntemi hakkında uzman kişilerden araştırmayı incelemesi araştırma niteliği açısından önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu anlamda bu tez çalışması hakkında bilgi sahibi, süreci bilen ve nitel araştırma desenlerini kullanarak yayınları olan ADÜ Eğitim Fakültesinde görevli, ikisi, araştırmacının resmi danışmanı ve ikisi diğer akademik personelden, araştırma, yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve verilerin kodlanması sürecinde yardımları rica edilmiş ve kendilerinden çok önemli geri bildirimler alınarak eş denetleme kriterine katkı sağlanması mümkün olabilmektedir.

3.5.2.4. Kendini değerlendirme (dönüşlülük, eylemden etkilenme)

Nitel araştırmalarda araştırmacının gerçek materyali, araştırmacının kendisidir. Bu yüzden araştırmacının araştırma süresince tecrübe edindiği tüm davranışları, duyguları ve çatışmaları yansıtmaları gerekir. Araştırmacı, çalışması içerisinde yer alan katılımcılarla olan ilişkilerini kontrol etmeli ve kendi tepkilerinin onların tanımlamalarına ve reaksiyonlarına etkisini açıkça ortaya koymalıdır. Eğer nitel araştırmacı çalışmasındaki deneklerle olan ilişkilerini,

kişisel varsayımlarını ve önyargılarını ve araştırmadaki kendi rolünü eleştirel bir şekilde ortaya koyarsa, araştırmasının niteliği artacaktır (Daymon & Holloway, 2003'den aktaran Yıldırım, 2010). Söz gelimi katılımcılar, görüşme esnasında “siz de benzer şeyleri yaşıyorsunuzdur” gibi ifadelerde bulunduklarında, araştırmacı bu tür ifadelerle tepkisiz kalmanın doğru olduğunu düşünerek yansız olmayı başarabilmiştir.

3.5.2.5. Araştırmanın Sınırlarını Ortaya Koyma

Araştırmacının çalışma konusunun ve araştırma alanının sınırlarıyla birlikte araştırmaya katılacak bireylerin seçimindeki nedenleri açıklama gerekliliği (Glesne ve Peshkin, 1992) araştırma amacı bağlamında, eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin karşılaşılabilecekleri cam tavan sendromu çalışma konusu olarak belirlenmiş, araştırma alanı Aydın ili Efeler İlçesi Eğitim bölgesiyle sınırlandırılmış ve birincil veriler, bu sınırlar içinde hizmet veren eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerden toplanmıştır.

3.5.2.6. Bağlantılara Yoğunlaşma

Bu çalışmada pilot çalışma uygulanarak, olası farklı tema ve kategorilerin olabileceği göz önünde bulundurulmuş, pilot çalışmaya ait geri bildirimler ışığında taslak form daha net ve açık hale getirilmiştir. Bu aşamanın tamamlanmasından sonra da kullanılan soru formunun araştırma örneklemindeki katılımcılara uygulanması esnasında beklenen nitelikte ölçmeyi sağlayıp sağlayamadığı sürekli gözden geçirilmiştir. Veri toplama sürecinde görüşme formundaki soruların ve elde edilen veriler arasında herhangi bir mantıksal bağ tutarsızlığına rastlanılmamıştır.

3.5.2.7. Ayrıntılı Alıntılar Yapma

Araştırmacı, araştırma sürecinde elde ettiği verilerden bazı örnekleri verilen yanıtların genelini yansıtmaya dikkat ederek doğrudan alıntılar halinde rapora aktararak araştırmanın objektifliğine katkıda bulunabilir (Ural & Kılıç 2005). Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen önemli ve geneli yansıttığı düşünülen ifadelerden bazı örnekler tezin bulgular ve yorumlar bölümünde ilgili tema ve kategoriler altında bir anlam bütünlüğü sağlayacak şekilde yerleştirilmişlerdir.

3.5.2.8. Sorularla araştırmacının kendi rolünü sorgulaması

Araştırma sürecinde araştırmacının kendine soracağı bazı sorular araştırmacının tarafsızlığını daha iyi anlayabilmesi bakımında yararlı bir sorgulamadır ve Glesne ve Peshkin (1992) bu süreçte bazı soruların araştırmacının kendisine yöneltebileceğini önermiştir. Bu araştırmada da araştırmacı pilot çalışma aşamasından itibaren sürekli olarak bu sorulara benzer soruları kendisine yöneltmif ve yansızlığının ne düzeyde olduğunu sorgulamaya çalışmıştır. Sözelimi örneklem seçilirken yansız davranıldı mı? Bazı katılımcılarla daha samimi bir iletişim mi kuruldu? Verileri daha iyi yorumlayabilmek için acaba daha farklı bir veri toplama aracı kullanılması gerekir miydi? Ya da bazı katılımcılarla daha uzun bazılarıyla daha kısa görüşmeler mi yapıldı? Araştırmacı son katılımcıdan veri toplama aşamasına kadar kendisine yönelttiği bu sorular karşılığında yansızlığını riske atacak önemli bir olumsuzluk yaşamamıştır. Diğer yandan araştırmanın öneriler bölümünde de açıklandığı üzere, nicel araştırmalarda kullanılan ve geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçeğin kullanılmasının yararlı olacağı önerilmiştir. Bunun dışında, araştırmacı, kendisinin de yönetici olmasından dolayı görüşme yaptığı kadın yöneticilerden bazılarıyla önceden bir yakınlığının olmasının elde ettiği sonuçlara zarar verip vermediğini de sorgulamıştır. Buna rağmen elde edilen verilerin niteliğinde bu tür bir hususun söz konusu olmadığı söylenebilir.

3.5.2.9. Tekrarlı Sorular

Araştırma sürecinde veri toplama aşamasında katılımcıların fikirlerini açıklamakta güçlük çektikleri esnada, çalışmanın ana çerçevesinden çıktıklarına inanıldığında ya da söylemlerinin gerçek fikirlerini aktarmada yetersiz kaldığı durumlarda sonda sorulardan yararlanılması önerilmektedir. Benzer şekilde araştırmacı kimi zaman bazı katılımcılara soruları farklı bir cümle kalıbıyla da yönelterek katılımcının soruları daha iyi anlamasına yardımcı olabilir (Shenton, 2004). Bu araştırmada gerektiği durumlarda sonda sorular kullanılmış, NVivo 7 ve ses kayıt cihazından da yararlanılmıştır. Diğer yandan araştırma katılımcılarının gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Shenton, 2004). Bu çalışmada katılımcılar belirlenirken katılımcılara ilk olarak telefonla ulaşılmış, araştırma amacı hakkında kendilerine bilgi verilerek araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Görüşülen kadın yöneticiler, araştırmaya gönüllü olarak katılım göstermişlerdir.

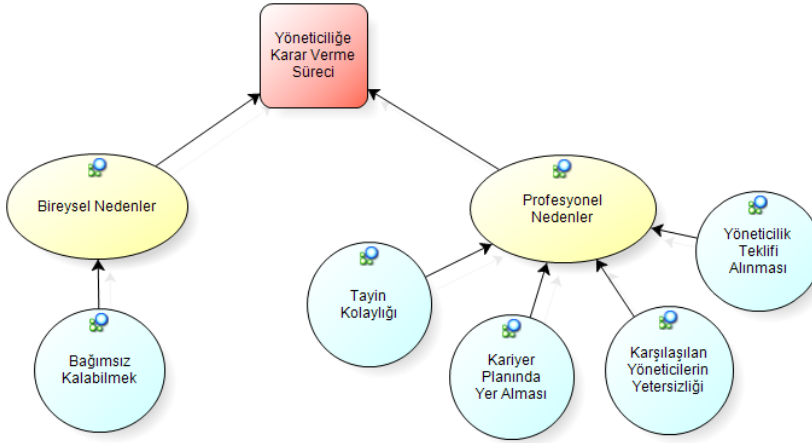
3.6. Araştırmada Alınan Etik Önlemler

Araştırma sürecinde öncelikle Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır (EK 1). Alınan izin sonrasında, ana kütle içinde yer alan 26 kadın yöneticiye telefon yoluyla ayrı ayrı ulaşılarak çalışmanın amacına ilişkin bilgi verilmiş ve kendileriyle görüşme yapılp yapılamayacağı sorulmuştur. 26 kadın yöneticiden, 22 kadın yönetici çalışmaya katılmaya gönüllü olmuştur. Görüşmeler, katılımcıların isteklerine göre belirlenen yer ve zaman aralığında tamamlanmıştır (genellikle katılımcıların görev yaptıkları eğitim kurumlarında). Tez çalışmasının hiçbir bölümünde hiçbir katılımcının kişisel bilgileri yazılmamış, bunun yerine katılımcıları diğerklerinden ayıran temel demografik ve iş deneyimiyle ilgili tanımlayıcı bilgiler kullanılmıştır. Örneğın, yönetici 21, yönetici 11 gibi.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Kadın yöneticiler yönetici olmaya nasıl karar vermişlerdir?” şeklinde belirlenmişti. Birinci alt probleme ait model aşağıda gösterilmiştir.



Model 4.1. Kadın yöneticilerin yönetici olmaya karar verme süreci

Model 4.1’de de görülebileceği üzere, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yöneticilik kariyerlerine başlama süreçleri “bireysel” ve “profesyonel” olmak üzere iki tema altında değerlendirilmiştir. Bireysel nedenler arasında, katılımcılar, ‘bağımsız kalabilmek’ nedeni dışında farklı bir görüş belirtmemişlerdir. Bu nedenle bu tema altında yalnızca bir kategori yer almıştır. Diğer yandan, katılımcılar, “kariyer planında yer alma”, ‘tayin (yer değiştirme) kolaylığı’, ‘yöneticilerini yetersiz görme’ ve ‘yöneticilik teklifi alma’ şeklinde farklı anlamlar taşıyan yorumlar yapmışlardır. Bu çerçevede belirtilen kategorilerin “profesyonel nedenler” teması altında toplanmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Söz konusu veriler genel olarak incelendiğinde (Tablo 4.1); katılımcılar açısından profesyonel nedenlerin (f: 24, % 92,3) yöneticiliğe karar verme

sürecinde bireysel nedenlere (f: 2, % 7,7) kıyasla daha fazla önem taşıdığından söz edilebilir.

Ayrıntılı olarak ele alındığında, yöneticiliğe karar verme sürecinin, diğer değişkenlere göre ağırlıklı olarak bir kariyer planı yoluyla şekillendiği görülmektedir (f: 9, % 37,5). Başka bir ifade ile katılımcılar, yönetici olma hedeflerini bir kariyer planı hazırlayarak gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Weinberger (2011) eşitsizliğin, kadın ve erkek çalışanların kazançlarında çok sınırlı düzeyde olduğunu, var olan adaletsizliğin olası nedenlerini ise kadınların kariyer süreçlerindeki belirli faktörlerden kaynaklandığını açıklamıştır. Bu anlamda kadın çalışanların kariyer hedeflerine daha hızlı ulaşabilmeleri için erkeklerden daha fazla çalışmak, sürekli gelişim için niteliklerini artırmak, daha uyumlu olmak şeklinde çaba gösterdiklerinde, erkek rakiplerinin lehine olan algıların kendilerine olumlu şekilde dönmesini sağlayabileceklerdir. Ayrıca kadın çalışanların genel eğitim düzeylerini yükseltmeleri yanı sıra, spesifik hizmetiçi eğitim programlarına katılmaları, böylelikle cam tavan sendromunun etkilerini azaltmanın önemine dikkat çekilmektedir (Lockwood, 2004). Kadın yönetici adaylarının kariyerlerinde belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli kurum içi (hizmet içi eğitimler) ve kurum dışı eğitim programlarına katılmaları gereksinim duyacakları yönetsel bilgi ve becerileri kazanabilmeleri açısından önemlidir (Erçen, 2008: 41).

Jain ve Mukherji (2010)'ye göre ise erkek egemen örgütlerde başarı, genellikle; kâr, pazar payı, statü ve pazarı etkileme gücü bağlamında değerlendirilmektedir. Bu yüzden örgütteki tüm süreçler erkeklerin değer sistemine göre şekillenmektedir. Buna karşın, Peterson (2004), kadın odaklı örgütlerde örgüt kültürünün insan ilişkileri ve iletişimin önemine dayandığını vurgulayarak, kadınların çalışma yaşamındaki hareket tarzlarının daha esnek bir yapıda olmasından dolayı takımın bir parçası olarak örgüte anlamlı katkılar sağlayabildiklerini, böylelikle kariyer gelişimlerini daha rahat sürdürebildiklerini açıklamıştır. Açıklanan alanyazın bilgileri göz önünde bulundurulduğunda; bu tez çalışmasındaki katılımcıların Roldan ve Stern (2006: 2) tarafından önerilen, cam tavan engellerini azaltmak ya da ortadan kaldırmak üzere kadınlar ve azınlıkların kariyer planları için stratejik bir yol haritası hazırlamalarının gerekliliğini büyük ölçüde yerine getirdiklerinden söz etmek mümkündür.

Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

“Yönetici olmaya, öğretmen olmaya karar verdiğim gün karar verdim. Öğretmenden ziyade yönetici olmayı istedim”(Yönetici 20).

“Yönetici olmak isteğim hani net tarih veremeyeceğim ama yaklaşık öğretmenliğimin yedinci yılından sonra yönetici olmayı istedim.İstemeye başladım öyle diyeyim daha çok artık. Tabi zaman aldı oluşması. Neden istediğime gelince açıkçası seviyorum yönetici olmayı, yöneticilik işlemlerini insanlarla konuşmayı, aktif olmayı, faydalı olabilmeyi, evet eğitimciler de mutlaka çok önemli işler yapıyor, öğrenciyle birebir yakın temasta olmayı ama ben sanırım organize etmekten bir şeyi yönetmekten de hoşlanıyorum. Böyle bir arzum da olunca ikisini birleştirdim ” (Yönetici 18).

Katılımcıların, kendilerine yöneticilik teklifinde bulunulması (f: 6, % 25) ve yer değiştirme kolaylığından (f: 6, % 25) daha fazla yararlanmayı da planlayarak yönetici olmaya karar verdikleri anlaşılmıştır. Ancak alanyazın incelendiğinde, “teklif alma” ve “tayin olma” gibi nedenlerin yeterince ele alınmadığı görülmüştür. Görev yapılan kurumdaki yöneticilerin yetersiz olduklarını düşünerek yönetici olma isteği (f: 3, % 12,5) ise en az dile getirilen neden olarak ortaya çıkmıştır. Buna rağmen katılımcıların kariyer hedeflerine ulaşmalarında bu durumun itici bir güç yaratmış olduğundan söz edilebilir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Yöneticiliğe Karar Verme Nedenleri

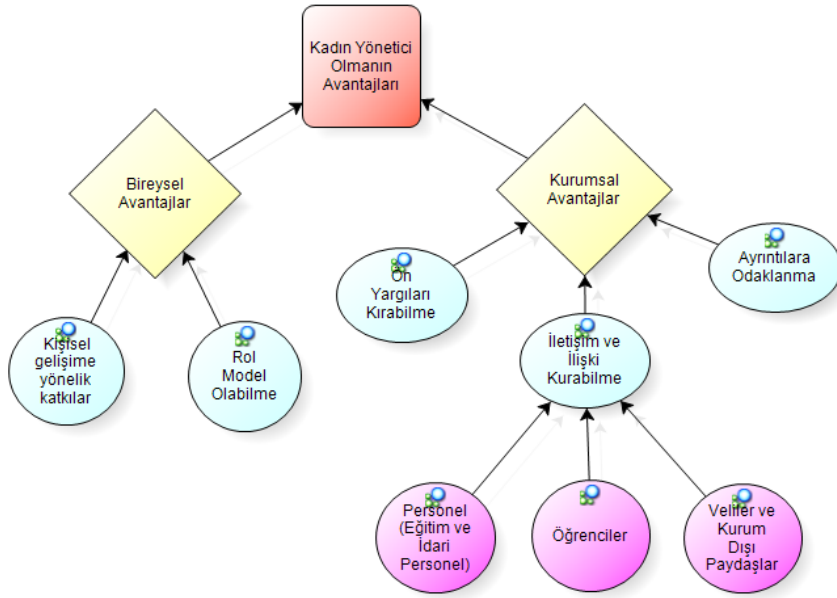
Temalar / Kategoriler	f	%
Bireysel Nedenler		
Bağımsız kalabilmek	2	100
Alt toplam	2	7,7
Profesyonel Nedenler		
Kariyer planında yer alması	9	37,5
Tayin (yer değiştirme) kolaylığından yararlanma	6	25
Yöneticilik teklifi alınması	6	25
Yöneticilerin yetersiz görülmesi	3	12,5
Alt toplam	24	92,3
Genel toplam*	26	100

* 22 katılımcıdan 26 görüş ortaya çıkmıştır.

4.2. İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kadın yönetici olmanın bireysel ve görev yapılan eğitim kurumları açısından avantajları nelerdir?” şeklinde belirlenmişti.

İkinci alt probleme ait model aşağıda gösterilmiştir.



Model 4.2. Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajları

Model 4.2’de görülebileceği üzere; kadın yönetici olmanın sağladığı avantajlar iki tema altında değerlendirilmiştir: Bireysel avantajlar ve kurumsal avantajlar.

Bireysel avantajlar teması altında; kişisel gelişime yönelik katkılar ve rol model olabilme kategorileri yer almıştır. Kurumsal avantajlar teması ise; ayrıntılara odaklanabilme, iletişim ve ilişki kurabilme ve ön yargıları kırabilme kategorilerinden oluşmuştur. Temel kategorilerin yanı sıra katılımcıların söylemlerinden yola çıkılarak ‘iletişim ve ilişki kurabilme’ kategorisi kapsamına; öğrencilerle olan ilişkiler, personel (eğitim personeli ve idari personel) ile olan ilişkiler ve veliler, kurum dışı diğer paydaşlarla ilişkiler olmak üzere üç alt kategori ayrıca eklenmiştir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2’de, kadın yönetici olmanın sağladığı bireysel ve kurumsal avantajların kategorilere göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Kadın yönetici olmanın sağladığı bireysel ve kurumsal avantajların dağılımı

Temalar/Kategoriler	f	%
Bireysel Avantajlar		
Kişisel gelişime yönelik katkılar	8	53,4
Rol model olabilme	7	46,6
Alt toplam	15	24,2
Kurumsal Avantajlar		
Ayrıntılara odaklanabilme	16	34
İletişim ve ilişki kurabilme Öğrenciler(10) Personel (eğitim ve idari) (9) Veliler ve kurum dışı paydaşlar (10)	29	61,7
Ön yargıları kırabilme	2	4,3
Alt toplam	47	75,8
Genel toplam	62	100

Tablo 4.2’deki verilere göre, katılımcıların yönetici olmalarından dolayı sağladıkları avantajlar arasında, kurumsal avantajların (f: 47, % 75,8) bireysel avantajlara (f: 15, % 24,2) göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu anlamda eğitim kurumlarının kadın yöneticiler sayesinde bazı avantajlar elde ettiklerinden söz etmek mümkündür. Söz konusu avantajlar arasında kadın yöneticilerin gerek öğrenci ve personel gerekse veli ve kurum dışı paydaşlarla kurdukları iletişim ve ilişkilerin görev yaptıkları eğitim kurumları açısından bir avantaj yaratmış olduğu anlaşılmaktadır (f: 29, % 61,7). Bu kategori altında bulunan alt kategoriler arasında önemli bir dağılım farklılığının olmadığı, başka bir ifade ile kadın yöneticilerin hizmet verdikleri her paydaş grubu ile dengeli bir iletişim ve ilişki kurma becerisi sergiledikleri görülmektedir. Bu konuda kadın olmalarından dolayı öğrencilere olan yaklaşımlarının erkek yöneticilerden daha farklı olduğunu vurgulayan Yönetici 14 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“.....yani onların bakış açısı biraz daha farklı mı? Kadın olmakla erkek olmak arasında....Öğrencilere bakış açısı tabi ki farklı onlar daha sert yaklaşabiliyorlar. Anlayışları daha eksik olabiliyor. Bizim kadar anlayamıyorlar çünkü anne değiller. Çocuklara o yönden fazla yönelemiyorlar daha çok otoriter baskı kurmaya çalışıyorlar. Baba rolünü oynuyorlar.Evet baba rolünü oynuyorlar. Ama bayan yönetici olduğu zaman hani çocuklara daha ılımlı yaklaşabiliyor. Onları en azından dinleyebiliyoruz. Ben burada bir örnek vereyim hani müdür beyin bağırıp çağırdığı olaylara ben kesinlikle bağırıp çağırmam mesela. Daha düzenli olabiliyor okul, evraklar daha düzenli oluyor hani neyin nerde olduğu daha belli oluyor. Bence öyle artıları olur yani öğrenciler açısından da öyle” (Yönetici 14).

Bu avantajın yanı sıra, kadın yöneticilerin ayrıntılara daha fazla önem vererek eğitim ortamlarının (derslikler, genel alanlar, tuvaletler vb) daha düzenli ve sağlıklı olarak kullanılmasına katkıda bulunuyor olmaları da dikkat çeken bir başka avantajdır (f: 16, % 34). Yönetici 18 bu konudaki gözlemlerini şu şekilde aktarmıştır:

“.....detaycı, ayrıntıcı kadınlar. Kadınlar olarak ince çalışmak istiyoruz herkesten çoğu zaman mükemmellik bekliyoruz. En iyi davranışı en iyi düzeni evet çok ayrıntıya takıldığımız için bence zor olduğunu biliyorum bende. Zaman zaman sınırları zorladığımız farkındayım. Hani bir erkeğin, her zaman onu söylüyorum ben daha düz mantıkla daha kolay yöntemlerle bakıyor, olur hocam böyle de olur çokta şey yapmayalım idare edelim. Ama biz çiçeğinden börtü böceğine halısına şekline şemaline kadar, onu niye öyle koydunuz bunu neden böyle koydunuz” (Yönetici 18).

Ayrıntılara daha fazla odaklanabilme özelliği bakımından erkek yöneticilerden farklılıklarını Yönetici 8 şu şekilde açıklamıştır.

“.....bayanlar biraz daha işlerini ciddiye alıyorlar diye düşünüyorum. Yani daha detaycılar ve daha sorunsuz ilerleyebilmek için de baştan bu detayı kullanabilmek gerekiyor. Detayla çalışabilme sistemiyle birlikte işler daha rayında gidiyor erkekler biraz daha o konuda bana günlük yaşıyorlar gibi geliyor bana” (Yönetici 8).

Elde edilen bu bulgular, Peterson'ın (2004) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Peterson (2004) örgütlerde kadınların çalışma yaşamındaki hareket tarzlarının daha esnek bir yapıda olduğunu ve bu özellik sayesinde örgüt bünyesinde bir takım çalışması ortamı yaratılabildiğini, böylelikle örgütün önemli avantajlar kazanabildiğini vurgulamıştır. Barutçugil (2002: 24-25), kadın yöneticilerin olumlu yönleri arasında beşeri ilişkilerinin daha güçlü ve daha insancıl davranma özellikleri taşıdıklarını açıklamıştır. Eğitim kurumları açısından yapılan bir değerlendirmede de, Coleman (2007), kadın yöneticilerin gergin okul ortamlarını, erkeklere kıyasla daha iyi yönetme becerilerine sahip olduklarını belirtmiştir. Özellikle kız öğrencilerin ağırlıkta olduğu eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin kurumlarına önemli katkılarda bulunabildiklerine dikkat çekmiştir. Sefer (2006) de, kadın yöneticilerin özellikle kız öğrencilerle olan ilişkilerinde yöneticilerin kadın olmasının avantaj yarattığını belirlemiştir. Kız öğrencilerin yönetici olarak kendisiyle daha iyi iletişim kurabildiklerine dikkat çeken Yönetici 15 deneyimlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Evet, evet onlar da hani şey yapmıyorlar, ben onlara güzel bir söz söylediğimde o kız öğrenciler ilk geldiğimde de yine aynı şekilde kendilerini biliyorum bunlar izin almıyorlar. Erkekler özellikle kızlar zaten geliyorlar benim yanıma “öğretmenim izin almak için”. Hayır, yukarıda da arkadaş var mesela, ama illaki ben. Hani kızlar olsun çok biraz paspal giyindim geldim etek metek giyip geldiğimde hoşlarına gidiyor. “Çok şıksınız” Saçımın modelini bile değiştirsem “AA siz misiniz?.....”(Yönetici 15).

Coleman (2007) ve Sefer (2006) tarafından açıklanan bu özellik, Haslam ve Ryan (2008) tarafından yürütülen bir araştırma sonucuyla da tutarlılık göstermiştir. Haslam ve Ryan, kadınların zor koşulları yönetme bağlamında en az erkekler kadar bilgi ve beceriye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Mathews (2009) kadın yöneticilerin okul ortamlarında daha detaycı, yaratıcı, paylaşımcı özellikler taşıdıklarını ve bu özelliklerin gelecek nesillerin yetiştirildiği eğitim örgütleri açısından son derece önemli olduğunu vurgulamıştır. Leathwood (2005) ise sözkonusu avantaj durumunu farklı bir bakış açısı ile ele alarak, kadınların kendilerini daha çok çalışmaya adayabildiklerini ve daha iyi iş sonuçları üretebildiklerini, bu özelliklerinin ise daha demokrat ve katılımcı nitelikler taşımalarından kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Diğer yandan, Ransdell (2014) Fortune 500 şirketlerinde üst düzey yönetim görevi yürüten kadın sayısının azlığına karşın, daha fazla kadın çalışan istihdam eden örgütlerde, genel olarak % 35 oranında daha yüksek düzeyde yatırımların geri dönüşünün sağlanabildiğini ve % 34 oranında örgüt paydaşlarına daha fazla kar dağıtılabildiğini tespit etmiştir. Dolayısıyla, her ne kadar ticari kuruluşlar olmasalar da, kadın yöneticilerin eğitim kurumlarına yönelik katkıları bağlamında, Ransdell'in (2014) araştırma sonuçlarının bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik taşıdığından söz edilebilir. Bu benzerlik Vandenberghe (2013) ve Özcan (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Vandenberghe (2013) Belçika'da yaptığı bir araştırmada; daha yaşlı çalışan grupları arasında, kadınların erkeklere göre işletme karlılığı üzerinde daha az olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Özcan (2009)'nın KKTC'de gerçekleştirdiği bir araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılamalarda, hizmet alan paydaşların beklentilerinin, kadın okul yöneticilerinin liderlik özellikleri sayesinde karşılanabildiği tespit edilmiştir.

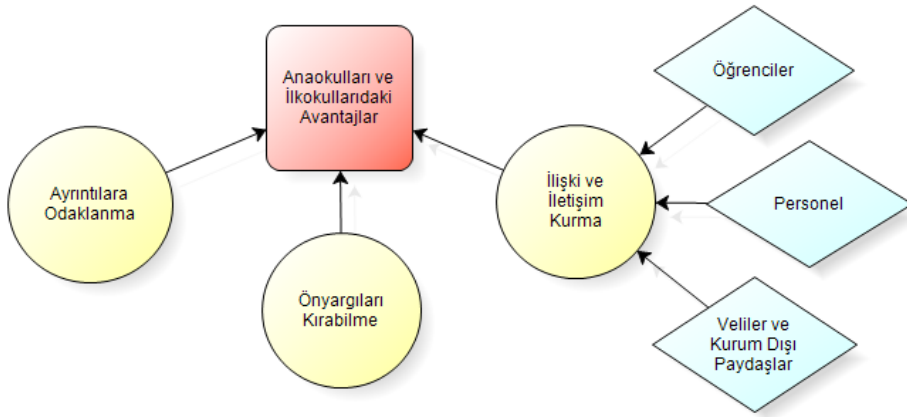
Kadın yöneticilerin daha detaycı, yaratıcı olduğunu katılımcı 17 şu şekilde açıklamıştır.

".....aslında şöyle de bir işleyişi var. Biz bayanlar daha böyle erkekler herşeyin daha böyle pratiğini yakalıyorlar, kestirmesini yakalıyorlar..... Bizler daha detaycıyız. Ben bir kere mantığıma oturmayan hiçbir işi yapmam, önce benim bir mantığıma oturtmam lazım onu bir şekilde, mantığımın bir noktasına bir yerleşmesi gerekiyor"(Yönetici 17).

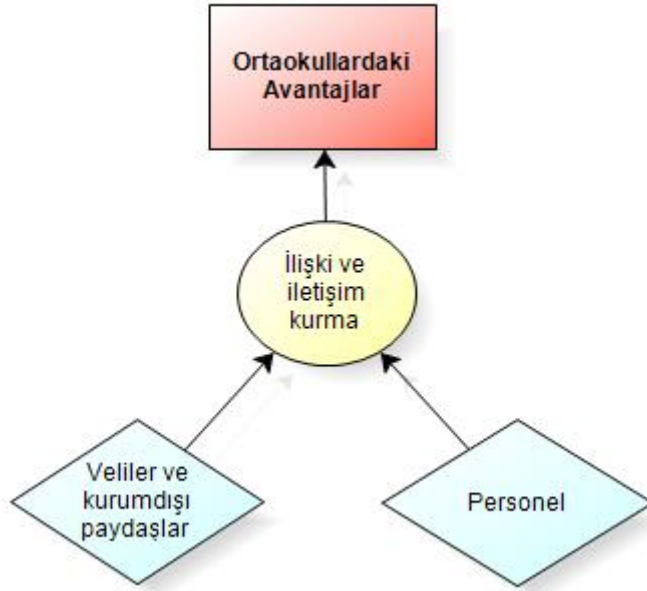
Öte yandan, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin sahip oldukları yönetici sıfatının kadınlara yönelik ön yargıların kırılması açısından önemli bir avantaj sağlayamadığı anlaşılmaktadır (f: 2, % 4,3). Hymowitz ve Schellhardt (1986) kadın çalışanların daha üst konumlara ulaşmalarının önündeki görünmeyen bazı engellerin, özellikle örgüt kültürü ve kadınların aleyhine gelişen ön yargılardan kaynaklanabildiğini açıklamışlardır. Bruckmuller v.d. (2014) kadın yöneticilerin başarısız olmaları halinde, liderlik nitelikleri yetersiz olarak değerlendirilme, düşük performans gösterdiklerine ilişkin ağır eleştirilere maruz kalma ve bu olumsuzlukların kariyerleri açısından kötü bir referans halini alma olasılığında söz konusu olduğunu vurgulamışlardır. Acker'e göre (2009) kadınların örgütlerin tepe yönetimlerinde yer almamaları halinde, iş yaşamı kadınlar açısından daha zor hale gelecek, tepe yönetimlerde

daha fazla yer almaları halinde ise, örgütteki kadın yönetici adaylarının motivasyonlarının artması mümkün olabilecektir. Bu anlamda örgüt kültürünün oluşum ve değişiminin kısa bir süre içerisinde değil, uzun bir dönem içinde gerçekleşebildiğini (Lockwood, 2004) dikkate almakta yarar bulunmaktadır. Dolayısıyla ön yargıların ortadan kalkması için daha sabırlı davranılması gerekmektedir. Ayrıca kadınların kendilerini yönetim alanlarında daha fazla göstererek başarılı olmaları halinde ön yargıların zamanla kırılmasının mümkün olabileceği de düşünülmelidir.

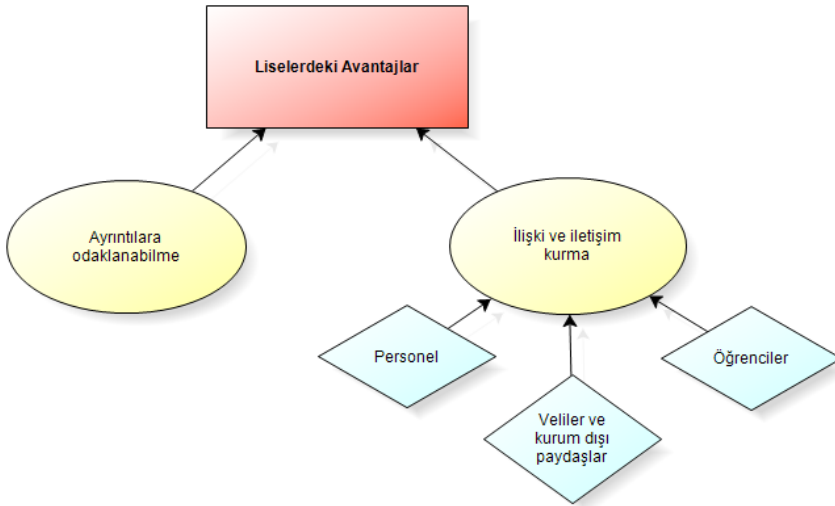
Aşağıda yer alan modellerde (model 4.3, model 4.4, model 4.5, model 4.6, model 4.7) kadın yönetici olmanın sağladığı avantajların eğitim kurumlarına göre dağılımları gösterilmiştir.



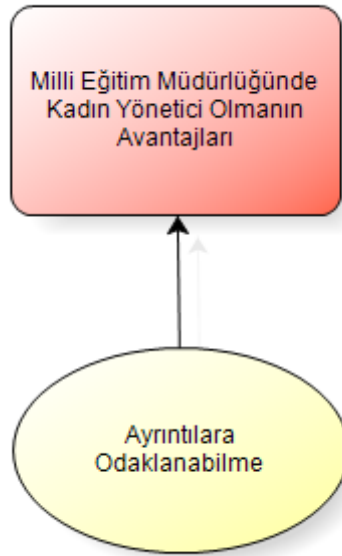
Model 4.3. Anaokulları ve İlkokullarda Kadın Yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar



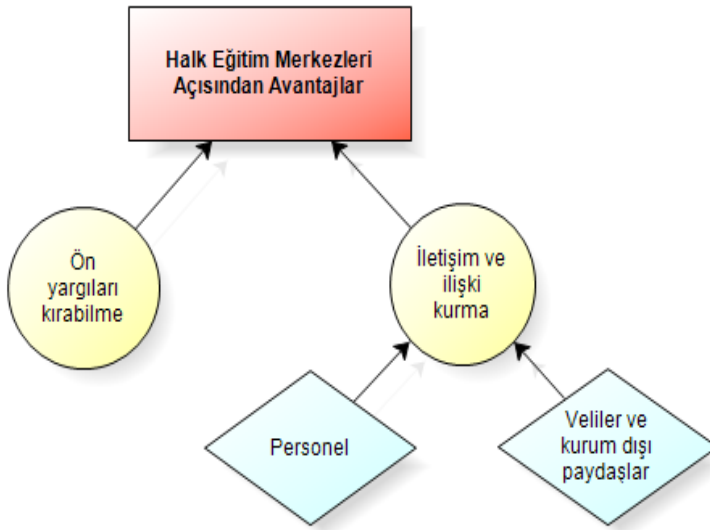
Model 4.4. Ortaokullarda Kadın yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar



Model 4.5. Liselerde Kadın yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar



Model 4.6. Milli Eğitim Müdürlüğünde Kadın yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar



Model 4.7. Halk Eğitim Merkezinde Kadın yönetici Olmanın Sağladığı Avantajlar

Tablo 4.3'te bu dağılımın frekansları yer almaktadır.

Tablo 4.3. Görev yapılan eğitim kurumuna göre kurumsal avantajlar

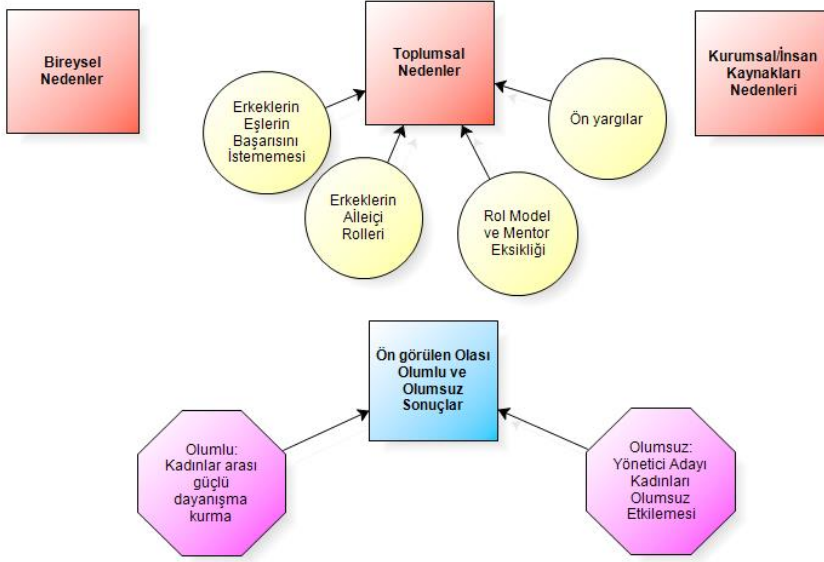
TEMALAR / KATEGORİLER	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Milli Eğitim Müdürlüğü	Halk Eğitim Merk.
Ayrıntılara odaklanabilme	6	4	0	5	1	0
Ön yargıları kırabilme	1	0	0	0	0	1
İlişki ve iletişim kurma (Öğrenciler)	3	4	0	3	0	0
İlişki ve iletişim kurma (Eğitim ve İdari Personel)	3	3	1	1	0	1
İlişki ve iletişim kurma (Veliler ve kurum dışı paydaşlar)	4	3	1	1	0	1
TOPLAM	17	14	2	10	1	3

Tablodan anlaşılabileceği üzere; görev yapılan eğitim kurumları arasında anaokullarının ve ilkokulların diğer kurumlara göre kadın yöneticiye sahip olmalarının avantajların daha fazla yaşadıklarından söz etmek mümkündür. İlişki ve iletişim kurma kategorisi bakımından ele alındığında (öğrenciler, personel, veliler ve kurum dışı paydaşlar alt kategorileri), özellikle yaşları daha küçük çocukların bulunduğu eğitim kurumlarında, öğrencileri ve velilerin kadın yöneticilerle daha iyi iletişim kurabildikleri, ayrıca ayrıntılara daha fazla önem verebildikleri görülmektedir. Elde edilen bu bulgulardan, genel olarak kadın yöneticilerin iletişim ve ilişki kurma becerileri yoluyla eğitim kurumlarına sağladıkları katkıların özellikle küçük yaştaki çocukların kadın yöneticilere, kendilerini daha yakın hissetmelerinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür. Toplumsal cinsiyet bağlamında ele alındığında, kadınların çocuk ve aile işleri sorumluluğunu daha fazla taşımaları ve bu özelliğin kurumlardaki görev tanımlarıyla da örtüşmesi de bu bulguyu destekler görünmektedir. Dolayısıyla velilerin toplumda kadının rolünü göz önünde bulundurarak çocuklarını teslim ettikleri bu kurumlarda görev yapan kadın yöneticilerle daha iyi iletişim kurabildiklerinden söz edilebilir. Bu anlamda kadın yönetici olmalarından dolayı velilerle olan ilişkilerinin daha olumlu olduğunu ifade eden Katılımcı 16 bu konuya özetle şu şekilde açıklık getirmiştir;

“..... Velilerimizle de anaokulu hep hani benim cevaplarım hep pozitifte kaçıyor olabilir Velilerimizle de hani bayan olma ayrıcalığını yaşadım mı evet yaşadım ama nasıl yaşadım orada bir anne olarak belki gördüler hani işin uzmanı olarak, okul yeni açılıyor çocuk gelişimi kız meslek lisesindeki geçmişim olunca hep saygı ile yaklaştılar. Tabi iki çocuğa sahip bir anne ve her zaman güler yüz gülen yüz olmaya özen gösteririm hani saygı ile onları odama alırım, dinlerim, konuşurum. Öyle olunca da onlarda hep saygı ile altı yıl boyunca bir olumsuzluk yaşamadım. Hani tek tük onlar zaten hayatın getirdiği yüzde yüz memnuniyet zaten mümkün değil. Biz aslında yüzde yüz memnuniyeti hedefleyerek yola çıktık ama yıl içerisinde bakıyorsunuz mutlaka olacaktır ama genelde artısını gördüm hani bir anne modeli işin uzmanı bir kişi ve ekip olarak yaptıklarımızın orta da olması. Hep saygı ile geldiler hep o şekilde iletişime geçtik. Tabi bu güzel karşılıklı sevgi, paylaşım. Öncelikle hani bizim hep takdir amacımız var çocuklarımız diye hep ben konuşmaya başladım. Bütün ekibin verdiği mesaj sizin çocuklarınız kayıt olduğu andan itibaren bizim çocuklarımız, hani bu özveriye hissettikleri an zaten onlarla belli bir mesafede iletişimimiz devam ediyor”(Yönetici 16).

4.3. Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Kadın yöneticiler eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayısını nasıl değerlendirmektedirler?” şeklinde belirlenmişti. Genel olarak ele alındığında, katılımcılar konuyla ilgili değerlendirmeler yaparlarken, öncelikle eğitim kurumlarında görev yapan kadın yönetici sayısının yetersizliğine dikkat çekmişler ve bu olumsuzluk bağlamında kadın yönetici sayısının yetersizliğini çeşitli nedenlerle ilişkilendirerek değerlendirmişlerdir. Ayrıca bu yetersizliğin öngörülen olası olumlu ve olumsuz sonuçlarına da değinmişlerdir. Üçüncü alt probleme ilişkin model aşağıda yer almaktadır.



Model 4.8. Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Olmasının Katılımcılara Göre Nedenleri ve Öngörülen Olası Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Katılımcıların kadın yönetici sayısını değerlendirmeleri ele alındığında; sayının az oluşunda üç temel nedenin (tema) etkisinin bulunduğu görülmüştür: Bireysel nedenler, toplumsal nedenler ve kurumsal/insan kaynakları nedenleri. Katılımcılar ayrıca kadın yönetici sayısının azlığının olumlu ve olumsuz olmak üzere iki sonuca yol açabileceğini vurgulamışlardır. Bu durum öngörülen olumlu ve olumsuz sonuçlar teması altında kategorilendirilerek değerlendirilmiştir.

Tablo 4.4'te kadın yönetici sayısının değerlendirilmesine ilişkin belirtilen görüşleri yansıtan tema ve kategorilerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4.4. Katılımcılara Göre Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Olmasının Nedenleri ve Öngörülen Olası Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Temalar/Kategoriler	f	%
Bireysel nedenler	11	100
<i>Alt toplam</i>	11	36,6
Kurumsal / insan kaynakları nedenleri	2	100
<i>Alt toplam</i>	2	6,6
Toplumsal nedenler		
Erkeklerin aile içindeki rol avantajları	9	52,9
Erkeklerin eşlerinin başarılarını istememeleri	3	17,6
Ön yargılar	4	23,5
Rol model ve mentor eksikliği	1	5,8
<i>Alt toplam</i>	17	56,8
Öngörülen olası olumlu ve olumsuz sonuçlar		
Olumlu: Kadınlar arası güçlü bir dayanışma kurma	3	60
Olumsuz: Yönetici adayı kadınların olumsuz etkilenmesi	2	40
<i>Alt toplam</i>	5	16,6
Genel toplam	30	100

Tablo 4.4'teki verilere bakıldığında, kadın yönetici sayısının yetersizliğinin oluşumunda; toplumsal içerikli nedenlerin (f: 17, % 56,8) bireysel (f: 11, % 36,6) ve kurumsal / insan kaynakları nedenlerinden (f: 2, % 6,6) daha fazla rol oynadığı görülmektedir. Katılımcılar toplumsal nedenler kapsamında; erkeklerin aile içindeki rol avantajlarının (f: 9, % 52,9) rolüne daha fazla vurgu yapmışlardır. Bu kategoriyle yakın bir anlam içeren ön yargılar da (f: 4, % 23,5) önemli nedenler arasında belirtilmiştir.

Katılımcıların konuyla ilgili açıklamalarından bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

Toplumsal cinsiyet bağlamında erkeklerin avantajlı konumuna dikkat çeken Yönetici 6 hem bu bağlamda hem de erkeklerin yönetici olarak daha fazla algılanması anlamındaki görüşlerini şu şekilde aktarmıştır;

“Sebebi bence, erkek yöneticiler işine aşırı derecede odaklanıyorlar. %90 işe odaklanıyorlar, ev, çocuk yapılacak işleri geri plana atıyorlar. Genelde bayanlar da öyle düşünüyor, o yüzden. Erkekler çocuk bakımını, evin düzenini bayanlara atıyorlar, bayanlar bunlarla haşır neşir olduğu için erkekler %90 işe zaman ayırıyorsa, bayanlar %60 bile zaman ayıramıyor. Ben bir idareci olarak mesaim 17.30 da bittiği zaman eve koşarak gidiyorum, evde çocuklarlar ilgili işlerim var, ev ile ilgili işlerim var, ailemle ilgili işlerim var. Ama erkek ne yapıyor işi bittiği zaman ya kurumunda kalıyor işlerini yapıyor, ya da bir öğretmeneyine, lokale gidiyor. Öğretmeneyine gidiyor oturuyor kahvesini içiyor...Yani, şöyle yönetici dediğinizde erkek bekliyor herkes, erkek bekleniyor, kapıya geldikleri zaman bile müdür bey diye bakıyorlar, o gözle bakılıyor. Bu da neden kaynaklanıyor kadın yöneticilerin azlığından kaynaklanıyor. Genel kanımız hep erkek egemen toplum olduğumuzdan dolayı hep erkek gözüyle bakılıyor. Erkek gözüyle bakılıyor müdürlere, müdür yardımcılara. Sanki yöneticilik hep erkek işiymiş gibi”(Yönetici 6).

Yönetici 11 ve Yönetici 12 ise kadınların yönetici olmaktan kaçınmalarına toplumsal rollerin dayattığı kabullenme olgusuyla açıklık getirmişlerdir:

“....Kadınların çok o bu işlerde yer almak istememesi, hırs olmaması, daha çok işte evimin kadını olayım. Tamam, gidiyim, çalışayım para kazanayım ama gene de ben evimin kadını çocuklarımın anası olayım, orda ki işler de aksamasın fedakârlığında bulunmaları diye düşünüyorum. Herkes aynı şeyi söylüyordur herhalde, ortak kanı o'dur. Biraz da hani toplumun geleneksel yapıda bize aşıladığı o bilinçaltımıza işlemiş değerler, hepimiz öyle büyütülmedik mi? Önce evinin kadınısın, yetiştirilme şeklimiz o yanımızı törpülemiş, belki de....”(Yönetici 12).

“Alt yapıda da öyle bir korku var. Fakat erkeğin önüne geçmemek, kültürümüzden gelen bir alışkanlık. Toplumda yadırganacak bir görüntü oluşturmamak, anne rolünü ihmal etmemek herhalde etkili olmuş ama olmaması gerekiyor”(Yönetici 11).

Yönetici 15 kadınların yönetici olmalarına yönelik önyargıyı çarpıcı bir şekilde tek bir cümleyle özetlemiştir:

“Hani iş bilmemezlik, ya da... Artık ki benim eşimde aynı şeyi söylüyor, kadınlardan yönetici olmaz diyor....” (Yönetici 15).

Yönetici 8 ise, Yönetici 15 ve Yönetici 6 gibi, kadınların yönetici olmalarında önyargıların bulunduğunu ancak bunun bütün alanlar için geçerli olduğuna dikkat çekmiştir:

“Eğitim kurumlarından ziyade, bütün yönetim alanlarında var bu durum. Yönetimin kadın mesleği olarak kabul edildiğini zannetmiyorum. Genel kanı, toplumun genel kanısı.....Yönetim, yönetmek daha ziyade erkek işi gibi algılanıyor, bayanlar daha ziyade yönetilen varlıklar gibi düşünülüyor sanki”(Yönetici 8).

Kadın yönetici sayısının yetersiz oluşunu gözlemlerine dayanarak ifade eden Yönetici 16 bunun olası nedeninin kadınlara toplumca atfedilen annelik rolü olduğunu açıklamıştır:

“....Evet kesinlikle öncelikle çok üzücü, toplantılarda genel olarak müdürler toplantısında bakıyoruz salonun çoğunluğu erkek yönetici ve tabi bayan yöneticiler bir elin iki parmağından daha az olan toplantılarımız oluyor. Biz de üzüntü ile karşılaşıyoruz. Belki şöyle düşünüyorum ben; bayan yönetici, bayanların hem annelik rolümüz var, hem eş rolümüz var ve artı olarak yöneticilik eklendiğinde bayan olarak kendimizi ön plana çıkarmıyoruz.Hani annelik kimliğimiz belki öne geçiyor, zamanımızı daha çok evde geçirmeyi tercih ettiğimiz ya da edildiğini gözlemlediğim için bu şekilde olabilir”(Yönetici 16).

Diğer yandan Yönetici 18, kadın yöneticilerin iş yapma süreçlerinde sergiledikleri performansın nasıl algılandığına dikkat çekmiştir:

“.....Çok yakinen yaşadığım bir durum yok ama bir miktar biz kadın olarak biz bir zaman zaman yapıyoruz. İster istemez öğretmen olduğumuz bir yandan beride kulağımıza çalınır. Okul müdürü kadın mı ? Kadınlarla yapmak yaşamak çok zor .evet kadınsa

kaprislidir kadınsa ince detaylara takılır daha zordur çalışmak vs. bir çok arkadaştan da duyduk bir kadının yöneticiliği.....”(Yönetici 18).

Yönetici 9 da, Yönetici 18’in yorumuna benzer şekilde, kadınsal özelliklerin yönetici olma niteliği açısından farklı algılanabildiğine işaret etmiştir.

“Duygusal karar verdiklerini söylüyorlar. İlk şey o duygusal, eee, davrandıkları, duygusal oldukları kadının sorumluluğunun evden dolayı çok fazla olduğu için iş hayatıyla birlikte kadında negatif bir takım enerjiler olabileceği kanısında ve bunu da yansıtır iş çevresine. İşte agresif ve stresli bir ortam oluşturur diye düşünüyorlar. Duygusallıktan kaynaklanır” (Yönetici 9).

Yönetici 10, aile bütünlüğü açısından kişisel bir problem yaşamamasına karşın toplumsal cinsiyetin yönetici sayısının istenilen düzeye ulaşmasında olumsuz bir etkisi olduğunu düşünmektedir.

“.....şanslıyız zaten eşlerimiz destekliyor ama temelinde o var yani toplumun bayan yöneticiye olan bakış açısı ister istemez bir tereddüt yaratıyor acaba başlasam mı başlamasam mı bu sıkıntı var yani” (Yönetici 10).

Yönetici 13, diğer katılımcıların gözlem ve düşüncelerine benzer açıklamalar yapmıştır. Ancak eğitim düzeyine göre bu problemin farklılaşmadığına dikkat çekmiştir.

“..bir alışlagelmişlik olduğunu düşünüyorum. O nedir: böyle bir kısır döngü var. Şimdi erkeklerde ne var, işte kadın çocuk doğurmalı, işte bir öğretmen olsun, maaş alsın, tatili var, çocuğu rahatlıkla doğurur. Bir öğretmenle evlenme düşüncesi birçok geçmiş yıllardan halen daha devam ediyor belki. Çocuğunu doğursun baksın, evinin işlerini tam yapsın. O kadar da faal olmasının gereği yok diye düşünülüyor. Bir de şey de var herhalde yani erkeklerde diye düşünüyorum. Kadının kendisinin bir adım önde artık otorite olarak olmasını erkeklik gururu diye bir şey... Halbuki tam tersi, gurur duyması gerekirken kendisinin bir adım geride kaldığını düşünüyor. İşte evin erkeği benim şeyine takıldıkları için bunların hepsi birleştiği zaman kadında baskılar

oluşuyor. Kadın da artık doğal süreçmiş gibi ben çocuk doğurmalıyım, evimin kadını olmalıyım, yemeğimi yapmalıyım. Bunu benimsemiş yani bir çok bayanda. Bu iki faktörden kaynaklı bence çıkıyor. Bayanlar hem bundan dolayı cesaret edemiyorlar. Bundan dolayı baskılanıyorlar. Böyle bir kısır döngüyle devam ediyor. Bunu kıracak olan bence yine kadınlar yani. eğitilisi de bunu yapıyor bu düşünce içinde. Üniversite mezunu da bu düşünce içinde. Cahili zaten hadi diyorum okumamış, cesaret edemez belki koca parasıyla, eş parasıyla geçindiği için. Ama eğitilisi de bunu yapıyor. Eşim izin vermez, eşim oraya gitmeme izin vermez gibi...”(Yönetici 13).

Yönetici 13 yönetici olmasından dolayı eşinin rahatsız olmasını ifade ederek, toplumsal bakışın da bundan çok farklı olmadığını dile getirmiştir.

“Alışmışlıktan dolayı bir etkilenmeme gibi hissediyoruz ama en basitinden söyleyeyim eşim bir gün bana çok kızdı işte. Sabah gidiyorum o zaman sabahçı, öğlenciydik okulumuz eski binadayken falan. Ben seninle öğretmen olduğun için evlendim dedi. Mesela bunu söyledi. Her şeyi tarif ediyor bence bu. Öğretmensin diye evlendim, müdür olacağını bilmiyordum o zaman, böyle bir şey söylememiştin. Ben de bilmiyordum o zamanlar gibi. Direkt bana bunu söyledi mesela. Öğretmen olsun, üç ay tatili var. İki dersi olmaz gibi. Onu kabullenmekte çok zorluk çekti eşim. E onun zorluğu ister istemez bana da yansıdı. Tabii çocuk, ev ama zor da olsa düzeni kabul etti”(Yönetici 13).

Elde edilen bulguların Sefer (2006) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla örtüştüğünden söz etmek mümkündür. İstanbul’da Üsküdar Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı okulların yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda, kadın yönetici sayısının az oluşunda toplumun feodal yapısı ve eşlerin destekte bulunmamasının en önemli nedenler arasında olduğunu belirlemiştir. Ayrıca kadın yönetici adaylarının isteksizliği gibi etkenlerin de bu problemde rolü bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu tez çalışmasındaki katılımcıların da kadın yönetici sayısının yetersiz oluşunda bazı bireysel nedenlerin de etkili olabildiğine açıklık getirdikleri

görülmüştür. Snavely (1993) ve Aytaç (2005) kadınların yönetim kademelerinde görev almaktan kaçınmalarında çeşitli bireysel etkenlerin etkili olabildiğini ifade etmişlerdir. Yeterli beceri ve deneyime sahip olmadıklarını düşünmeleri ve aile-iş yaşamı dengesini kurmakta zorlanacaklarını öngörmeleri bu etkenler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla bu araştırmadaki katılımcılar da genel anlamda benzer etkenleri göz önünde bulundurarak, gerek kişisel olarak gerekse diğer kadınların kariyerlerini yönetici olarak sürdürmekten kaçınmalarında aile-iş yaşamı dengesi ve kendini yetersiz görme gibi etkenlerin etkisinde kalabildiklerini gözlemlediklerini açıklamışlardır. Sözelimi Yönetici 14, genel anlamda kadınların özgüven eksikliklerine dikkat çekmiştir. Yönetici 10 da bu durumu geçmişle ilişkilendirerek açıklık getirmiştir.

“Yani, yöneticilik dediğim gibi kişilik meselesi de yani her bayan belki yapabileceğine inanmıyordur. Ya da bulunduğu ortamda buna fırsat bulamıyordur. Bence o yüzden” (Yönetici 14).

“.....Çünkü şey yok biz özgüven olarak da aileden itibaren böyle özgüven olarak biraz eksik yetişiyoruz şimdi bu bir gerçek ...”(Yönetici 10).

Yönetici 13 ise, konunun başka bir yönüne dikkat çekmiştir. O’na göre, önemli nedenlerden birisi de kadınların kendilerini çok zorlamak istemeyişleridir. Yönetici 7 de bu görüşle benzer bir yorumda bulunmuştur.

“tabii, kadın yönetici sayısı az. Bunu geçen gün müdürümüzle de toplantıda konuştuk. Hatta vekilimize söyledik Sema Hanım’a. Bayan okul müdürünü kadınlar gününde yemek diye çağırdılar, bir baktık 5-6 kişiyiz. Biz daha kalabalık neden değiliz diyorlar. Değiliz, bu kadarız gibi. Onlar da bir şaşırdılar, bozuldular. Tabii bu sayısı artmalı ama bakıyorsunuz işte gene bayan öğretmenler şeye alışkınlar yani. Onun için yeterli oluyor. 2 gün geliyor derse, 3 gün boş, evinde, gününde, pazarında gibi, çocuklarında. Böyle bir hayatı benimsemişler. Yapıyla da alakalı herhalde. Yani ben hani bayanların çok baskılandığı için idari yöneticiliğe sadece öğretmenlik için değil belki ama yöneticiliğe sadece baskılandıkları için yönelmediklerini sanmıyorum. Birçok öğretmen arkadaşla konuştum, ay ben yapamam diyor, ben ne güzel 2 gün 15 saat derse

giriyorum diyor, sonra geziyorum günüme, pazarıma... Ben de onu yapamam. Hani güne gideyim, oraya gideyim, buraya gideyim, 3 gün boş kalsın, yatayım, gezeyim, evde durayım. Herhalde biraz da yapıyla alakalı bir şey. Hani o liderlik, yönetim, o hareketlilik, çok çalışma, özveri bu çok kişide yok. Öğretmenliği bile belki tam anlamıyla yapamıyorlar. 15 saat derse ne kadar performans yetebilir”(Yönetici 13).

“Ama zaten kadın yöneticisi az olsun diye bir şey de yok. Yani göstermelik bir engelde yok. Sana engel var demiyor. Belki bu bizim beceriksizliğimiz, bizim istemememiz kadın yönetici olmak istemiyor ya. Derse gireyim çıkayım eve gideyim diye düşünüyor. Hele hele milli eğitim camiasında öğretmen ise en mantıklısı dersine girip eve gitmesi, çocuğuyla ilgilenmesi ya da eşiyle ilgilenmesi”(Yönetici 7).

Yönetici 21, aile-iş yaşamı dengesini kurmanın bir kadın için güçlüğüne işaret ederek, kadın yönetici adaylarında bu problemin etkisi olabileceğine vurgu yapmıştır:

“Yani ben kendi açımdan cevap verecek olursam ben mesaiyi bitirip eve gittiğim zaman benim ikinci mesaim başlıyor. Çocukların dersleriyle ilgili olsun evin işleriyle ilgili olsun sorumluluklar bana ait. Esim isinden dolayı bir saatlik yol gidip geldiği için de o anlamda bir şey söyleyemiyoruz. Durum böyle olunca bu şartlarda birçok bayan artı yük getiren işlerde çalışmak istemez”(Yönetici 21).

Katılımcılar, kadın yönetici sayısının az oluşunun olumlu ve olumsuz olmak üzere iki sonuca yol açtığını belirtmişlerdir. Kadınlar arası güçlü bir dayanışmanın kurulması (f: 3, % 60) olumlu bir sonuç şeklinde değerlendirilirken, özellikle yönetici adayı kadınların, mevcut kadın yönetici sayısının az olmasından etkilenmeleri (f: 2; 40) olumsuz bir sonuç olarak ele alınmıştır.

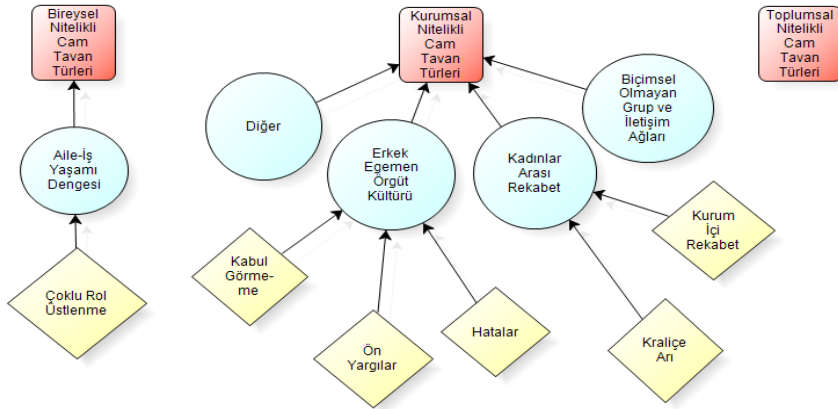
Öte yandan kadın yönetici sayısının artması halinde diğer kadın yönetici adaylarına rol model olabilme yönündeki avantajın katılımcılar tarafından yeterince gözlenmediği anlaşılmıştır (f: 1, % 5,8). Bu konu hakkında sınırlı görüş belirten katılımcılardan birisinin açıklaması şu şekildedir; “...bayanların az olması

bayanların yönetici olmasını etkiliyor”(Yönetici 10). Oysa Rodriguez (2011)’e göre, kadınların bürokraside daha fazla yer almaları, bir yandan erkeklerin kadınlar için koyacakları engelleri azaltmaya yardımcı olurken, bir yandan da diğer kadınların (yönetici adayı kadınlar) yönetim kademelerine ulaşabilmeleri yönündeki engellerin aşılabildiğini kanıtlama açısından teşvik edici bir unsur olabilecektir.

4.4. Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Kadın yöneticiler, genel olarak diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini nasıl yorumlamaktadırlar?” şeklinde belirlenmiştir.

Dördüncü alt probleme ait model aşağıda gösterilmiştir.



Model 4.9. Katılımcıların Gözlemledikleri Cam Tavan Türleri

Bu modele göre katılımcılar gözlemlerine dayandırarak diğer kadın yöneticilerin yöneticilik kariyerleri boyunca karşılaştıkları engelleri çeşitli açılardan ele almışlardır. Katılımcılar bu alt probleme ilişkin çok sayıda örnekler vererek kendi görüşlerini desteklemeye çalışmışlardır. Bu bağlamda katılımcıların gözlemleri doğrultusunda dile getirdikleri cam tavan engel türlerini alanyazındaki sınıflandırmaya benzer şekilde üç tema altında toplamak mümkündür. Bunlar: Bireysel, kurumsal ve toplumsal nitelikli cam tavan engelleridir.

Aile-iş yaşamı dengesini kurmakta zorlanma kapsamında çoklu rol üstlenme alt kategorisi bireysel nitelikli cam tavan engeli teması altında değerlendirilmiştir. Katılımcılar; kadınlar arası rekabet, erkek egemen örgüt

kültürüyle mücadele etmek, biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememek ve diğer (siyasi, sendika vb) kategorisi altındaki konularda açıklamalarda bulunmuşlardır. Dolayısıyla söz konusu kategorilerin kurumsal nitelikli cam tavan türleri teması altında toplanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu kategoriler arasında yer alan erkek egemen örgüt kültürüyle mücadele etme kapsamına; bir kadın olarak kabul görmeme, kadınların hatalarına daha az tolerans gösterilmesi ve ön yargılara maruz kalma şeklinde alt kategoriler alınmıştır. Kadınlar arası rekabet kategorisi oluşturulurken, katılımcıların gerek kraliçe arı sendromuna maruz kalma, gerekse kurum içi kadınlar arası rekabet konularına getirdikleri açıklamalar göz önünde bulundurulmuştur. Diğer yandan katılımcılar bireysel ve kurumsal nitelikli engellerin dışında, farklı içeriğe sahip engellerin de diğer kadın yöneticiler tarafından yaşandığına ilişkin gözlemleri olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak bu açıklamaları yapan katılımcılar oldukça genel yorumlar yapmayı tercih etmişlerdir. Yorumların içeriği incelendiğinde söz konusu engellerin alanyazında da açıklandığı şekliyle daha çok toplumsal içerikli engellerin içine girebileceği düşünülmüştür. Alt kategorilendirilmeye gidilmemiştir. Sözkonusu temalar ve kategorilerin dağılımı Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların gözlemledikleri cam tavan türlerinin dağılımı

Temalar / Kategoriler	f	%
Bireysel nitelikli cam tavan türleri		
Aile-iş yaşamı dengesini kurmakta zorlanma		
Çoklu rol üstlenme	1	100
<i>Alt toplam</i>	1	2,3
Kurumsal nitelikli cam tavan türleri		
Kadınlar arası rekabet		
Kraliçe arı sendromu	2	6,2
Kurum içi kadınlar arası rekabet	10	31,2
Erkek egemen örgüt kültürüyle mücadele		
Bir kadın olarak kabul görmeme	6	18,7
Kadınların hatalarına daha az tolerans	1	3,1
Ön yargılara maruz kalma	3	9,3
Biçimsel olmayan grup ve iletişim ağları	6	18,7
Diğer (siyasi, sendika vb)	4	12,5
<i>Alt toplam</i>	32	72,7
Toplumsal nitelikli cam tavan türleri	11	100
<i>Alt toplam</i>	11	25
Genel toplam	44	100

Katılımcıların gözlemlerine dayanarak, eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri arasında; kurumsal nitelikli engellerin (f: 32, % 72,7) diğer engel türlerinden daha fazla önemli olduğu görülmektedir. Kurumların içinde bulundukları toplumların yansımaları oldukları düşünüldüğünde bu sonucun çok şaşırtıcı olmadığını söylemek mümkündür. Benzer bir sonuç, Braziler ve Tatar (2012) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda da ortaya çıkmıştır. Kariyer engelleriyle mücadele etme stratejilerini belirlemenin amaçlandığı bu araştırmada, İsrail'deki gençlerin grup (örgüt) kaynaklarından doğan engelleri, bireysel içerikli engellerden daha tehlikeli buldukları tespit edilmiştir.

Kurumsal nitelikli cam tavan engelleri kapsamında en çok, kadınlar arası rekabet kategorisinin yer aldığı ve bu kategorinin altında bulunan kurum içi kadınlar arası rekabetin (f: 10, % 32,2) daha fazla engel niteliği taşıdığı algılandığı görülmüştür. Ancak cam tavan alanyazını, önceki araştırma sonuçları ile karşılaştırmak üzere incelendiğinde, bu bulguyu destekleyen ya da desteklemeyen araştırma sonuçlarına rastlanılmamıştır. Konuyla ilgili katılımcılardan sağlanan bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Kurum içi bayanlar arası rekabet hakkında katılımcıların gözlemlerine dayanarak aktardıkları örneklerden bazıları aşağıda verilmiştir. Bu örneklerde kadınlararası çatışmanın varlığına dikkat çekilirken aynı zamanda erkekler arasında bu tür bir problemin daha az görüldüğüne vurgu yapılmıştır. Sözgelimi Yönetici 11 ve Yönetici 12 sözkonusu çatışma problemini şu şekilde yorumlamışlardır:

“Eğer bir yerde iki ya da üç bayan varsa çok küçük şeylerden çok büyük problemler doğuyor,”(Yönetici 11)

“Kadınlarla çalışmak daha zor. Öğretmenlik yaptım.17 yıl erkeklerle çalıştım. Ama kadınlarla çalışmak daha zor, daha hırslılar. Daha titizler. O yüzden sürekli bir rekabet var. Sürekli kendini gösterme çabası.”(Yönetici 12).

Yönetici 19 da benzer şekilde;

“Kadın yönetici yanı aynı yerde birden fazla kadın olunca sorun çıkıyor ben ondan üstünüm o benden ustun olamaz gibi kadınlar

arasında böyle bir şey ama erkeklerin arasında böyle bir şey olmuyor, birden fazla aynı yerde yönetici olunca problem oluyor. Ben bilirim ben ederim ben ondan daha güzelim ben ondan daha şıkım ondan” görüşlerini aktarmıştır.

Yönetici 10 ise kişisel deneyimlerini;

“işte şey bile duydum yani sen bugün işte niye bunu giydin benimkine çok benzemiş kopyamı çekiyorsun yani bu tür bir yaklaşım direk negatif bir yaklaşım zaten yani öyle çok bayansı özelliklere girdiğiniz zaman sıkıntı yaşıyor bunu şeyde yaşadım. Neşetiye’de çalışıyordum. Neşetiye’de 25 bayan 5 erkek öğretmen var orada çünkü şey var eş durumundan gelenlere genelde orası açık oluyor eşi geliyor bayanda oraya istiyor mecburen hatta o durumu hani orada çalışan arkadaşlar var. Mesela eşi akademisyen bir türlü gelemiyor sınıf öğretmeni olduğu için o durumda Güzide hoca var yani gelemiyor o yüzden orada bir kümelenme vardı. 25 bayan ve şeydi orada onu çok iyi görüyordum. Öğretmenler arasında bayan öğretmenler arasında bir şey vardı bir çekişme yani o ona şey yapıyor işte gidiyor arkasından konuşuyor bak böyle yaptı şöyle yaptı yani o hani klasik bayan bakış açısını oraya taşıdığı zaman o zaman sıkıntı oluyor ondan sonra o diyor sen hakkımda niye böyle dedin saç baş kavga bile gördüm yani, oradan eşimde okul müdürüydü orda?”

Şeklinde ifade ederken, erkekler açısından da ayrı bir değerlendirmede bulunmuştur.

“.....hani eşim diyordu ki bayanlar ne kadar sıkıntılı ya erkekler olsa hani o söylediyse söyledi öbürü gidip de ama niye yaptın demez bayanlarda da o şey var bazı şeyleri aşamayınca çok zor bazı şeyleri aşarak o kimliği aldığınız zaman sıkıntı olmuyor ama bütün bayansı özelliklerimizi taşıdığımızda sıkıntı olurbayanlarla aram çok iyi ama dediğim gibi bayanlarla sıkıntı yaşayan bayanlar çokmuş” (Yönetici 10).

Yönetici 13 ise kadınlar arası çatışma problemini alanyazında kraliçe arı metaforuyla açıklanan kavramla ilişkilendirerek açıklamıştır.

“Bir tek milli eğitim için söylemiyorum diğer bayan kurum müdürleriyle de alakalı. Şimdi şey olduğunu seziyorum ben açıkçası: acaba biraz daha önüme geçer mi? Fiziksel özellikleriniz geçebiliyor. Belki giyiminiz geçebiliyor karşınızdaki insan kaç yaşında olursa olsun. Bu tür noktalarda bayanın karşısında başka bir bayanın bir adım önde olduğunu hissetmesi bayanlar arasında maalesef o kıskançlık duygusu bunlara olumsuzluk yaratabiliyor”(Yönetici 13).

Diğer yandan kadın yöneticilerin erkek egemen kültürle mücadele etmek zorunda kalmaları da dikkat çeken bir başka kategoridir ve bu kategori kapsamında bir kadın olarak kabul görülmemenin önemli bir engel türü olduğu belirlenmiştir (f: 6, % 18,7). Kadınların iş dünyasında yönetim kademelerinde yer alma yönündeki girişimlerinin, iş dünyasında erkeklerin egemen rollerini tehdit eden bir unsur olarak algılanmasına yol açtığı tespit edilmiştir (Masser ve Abrams, 2004). Hymowitz ve Schellhardt (1986) kadın çalışanların daha üst konumlara ulaşmalarının önünde özellikle örgüt kültürü ve kadınların aleyhine gelişen ön yargıların etkili olabildiğini belirtmişlerdir. Ön yargıların ise, genellikle, kadınların bir yönetici olarak yeterince güven vermemesi ve örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha az olmasından kaynaklanabildiği ifade edilmiştir. Niederle ve Vesterlund (2005)’e göre de, kadınlar rekabet etmek zorunda kaldıkları bir çevrede yer aldıklarında, bu durumdan hoşnut olmamakta ve rekabetten kaçınmaktadırlar. Bu boşluğu gören erkekler ise rekabeti kendi lehlerine kolayca çevirebilmektedirler. Bu durum kadınların örgüt içinde kendilerini çaresiz ve zayıf kalmış olarak hissetmelerine yol açabileceği (Li, 2014; Jain ve Mukherji, 2010) gibi, karşılırlarına çıkabilecek olası terfi ve daha kazançlı iş fırsatlarını kaçırmalarına da yol açabilmektedir. Konuyla ilgili dile getirilen bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Yönetici 11, toplum genelinde ve iş yaşamında erkeklerin daha fazla avantaj sahibi olduklarını ve kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde görünmeyen bir engelle karşılaştıklarını dile getirmiştir:

“Şöyle söyleyeyim: Şimdi erkek diyor ki, eşitlik var diyor, eşitlik var mı yok. Eğer bu şekilde giderse 50 yıl bile gider. Kadın ve erkeğin eşit yöneticilik zaten erkek üstün. Atamalarda da erkek ön planda. Kadını düşünmesi için hiçbir sebep yok. Eğer burada gerçekten başbakanımızın dediği gibi pozitif ayrımcılık yapılmayacaksa, kadının oraya ulaşması çok zor”(Yönetici 11).

Yönetici 10, kişisel olarak yaşadığı bir deneyimi örnek vererek, erkek yöneticilerin kendilerini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışlar sergilemekten kaçınmadıklarına dikkat çekmeye çalışmıştır.

“İdareciydim ve müdürlüğe vekâlet ettiğim dönemdi. Bir yuvarlak masa toplantısında bir aradaydık hani varya orada çıkıp isyan etmemek için o kadar mücadele ettim ki kendimde üslup bozuk orada bayan iki kişi vardık bozuk bir üslup erkekçe bir üslup o kadar rahatsız edici ki anlatamam yani dedim Allahlım inşallah.Kesinlikle burada bir eğitim yani ilim eğitimin başı yani çok sıkıntı ve 1 hafta kendime gelemedim hiç abartmıyorum.Hayır söz almaya çalıştığım halde söz hakkı da vermediler.... -Yani hani o anladı benim orada benim çünkü beni Bozdoğan’a da sürsünler. O kadar bunaldım ki işte yanımda bayan arkadaş sus boş ver ama ben artık varya o toplantıdan nasıl çıktım hatırlamıyorum ve dedim ki inşallah bir daha aynı toplantıda karşılaşmayız bide yuvarlak olunca 20 kişiyiz bölge toplantıydı. Çok kötü yani hele bir böyle erkek bakış açısına sahip bir yöneticinin olması çok kötü”(Yönetici 10).

Yönetici 22 de, kişisel olarak yaşadığı bir deneyimi örnek olarak açıklamış ve bundan çok etkilendiğini dile getirmiştir:

“Evet bir keresinde hatta küfürvari bir yaklaşımla odamı terk et şimdi benim ağzımı bozduracaksın gibi bir yaklaşımla karşılaştım. Bu beni çok fazla rahatsız etti. Çok ciddi derecede kızdım ve buna tepki gösterdim. Bir de kadın olmamdan mı gerçi erkeklere de benzer saygısızlıklar yaptığını duyuyorum, görüyorum, şahit oluyorum ama çok fazla inciticiydi. O gün bu gündür hiçbir yani okulumun dahi işi olsa hiçbir şekilde görüşmüyorum o kişiyle ki o da okulun işlerini resmi yazı yoluyla çözmeye çalışıyorum, her yazdığım resmi yazıya

olumsuz cevap ya da hiç cevap vermiyor. O neden kendi kendime çözmeye çalışmaya çabası içerisine giriyorum yani destek alamıyorum”(Yönetici 22).

Yönetici 7, yöneticisinin kendisini zorladığını şu cümlelerle açıklamıştır.

“Okulun birinde okul müdürüm işte bayan olduğum için giydiğim her kıyafeti eleştirdi Sürdüğüm ojeyi eleştirirdi. İdareci oje sürmezmiş, idareci takı takmazmış, idareci renkli şeyler giymezmiş diye pes ettirmeye çok çalıştı”(Yönetici 7).

Yönetici 14 yöneticilik kariyerinde erkek öğretmenlerden birisiyle yaşadığı deneyimi aktarmıştır:

“Yaşlı baylarla çalışmak zor oldu benim için. Bundan önceki sosyal bilgiler öğretmenimiz erkekti yani müdür bey bana aktarıyor, ben gidiyor öğretmenlere aktarıyorum. Arkadaşlar şu şöyle yapılacak bu böyle yapılacak. Biz onunla çok takıştık mesela o emir gibi algıladı....Evet hem kadın olduğum için , ondan daha az çalıştığım için sen bana emir veriyorsun der gibi o yönden zorluklarım oldu”(Yönetici 14).

Cam tavan sendromunun örgütteki varlığına ilişkin olası sinyallerden birisi de kadın çalışanların örgüt içerisinde kendilerini ilgilendiren olası fırsatlardan zamanında haberdar edilmemeleri olduğu ifade edilmiştir(Morrison ve Van Glinov, 2007). Bu araştırmada da katılımcıların diğer kadın yöneticilerin biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememelerinden dolayı görünmeyen engellerle karşılaştıklarına ilişkin gözlemleri bulunmaktadır(f: 6, % 18,7). Bu bulgu, Chua'nın (2013) araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Singapur'da yürütülen araştırmada, erkeklerin biçimsel olmayan grupların içinde yer almalarının kadınlara kıyasla daha kolay olduğu, aynı zamanda sağladığı faydalar bakımından da onlara daha fazla avantaj kazandırdığı belirlenmiştir. McGuire (2002) de, kadınların üst düzey konumlara ulaşmaları halinde dahi, erkek yöneticilerin sahip oldukları sosyal ağlardan daha az destek gördüklerini vurgulamıştır.

Bu konuda katılımcıların açıkladığı bazı örneklerler ele alındığında, erkek yöneticilerin avantajlı oldukları, kadın yöneticilerin ise kurumsal konularla ilgili

daha fazla emek ve zaman harcamak zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Sözgelimi Yönetici 13 ve Yönetici 8 bu konudaki gözlemlerini şu şekilde aktarmışlardır:

“tabii yani, aynı şeye geliyoruz. Onların rahatlıkla kurabildikleri bu sosyal iletişim bir hep birkaç adım geride oluyoruz bazı şeyleri çözme noktasında. Örneğin, milli eğitim müdürünün erkek olduğunu düşünelim. Arasının iyi olduğu bir okul müdürüyle akşam yemeğe çıkabilir, kahveye gidebilir, bir yere gidebilir, bir yere oturabilir. Orada hala görüşmeye devam edebilirler. Ertesi gün gider onun işini yapar. Tabii hiç kimse kendi şahsi işi için yapmıyor ama daha hızlı çözüyor olabilirler. E biz ne yapıyoruz? Mesai saatleri içinde randevu alıyoruz. Sıkıntını anlatıyorsun. Ha gene çözümlenmiyor mu, çözümleniyor ama işte o diyalogu kurma noktasında bizim daha çok yol kat ediyoruz yani daha çok çabalıyoruz”(Yönetici 13).

“Mutlaka tabi onun etkisi var, farklı ortamlarda bir araya geldikleri için kendilerini anlatma noktasında daha fazla fırsat bulduklarından dolayı daha fazla bir tanışıklık ve destek alma durumu olabiliyor. Biz bundan biraz yoksunuz”(Yönetici 8).

Yönetici 3, bu problemin kadın yönetici sayısının azlığıyla açıklanabileceğini dile getirmiştir.

“...yani erkek müdür sayısı daha fazla o yüzden onların paylaşımları daha çok. ne faydası var mesela; değişik yöntemleri birbirinden öğrenmeleri, fikir alışverişi yapmaları, istişarelerde bulunmaları daha yoğun”(Yönetici 3).

Dikkat çeken bir başka bulgu da, kraliçe arı sendromuna maruz kalmanın en az gözlenen engel türü oluşudur (f: 2, % 6,2). Ancak katılımcıların bireysel olarak yaşadıkları cam tavan engelleri arasında ise kadınlar arası rekabet ve kraliçe arı sendromunun önemli bir cam tavan engel türü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, beşinci araştırma problemi kapsamında ayrıca değerlendirilmiştir. Diğer yandan siyasi ve sendikal baskılar gibi içeriğe sahip ve diğer kurumsal nitelikli engel kapsamına alınması mümkün olmayan hususlar “diğer” kategorisi altında değerlendirilmiştir. Bu kategorinin (f: 4, % 12,5) kraliçe arı sendromundan daha önemli bir engel türü olduğu görülmektedir. Ancak beşinci araştırma problemine

ilişkin açıklamalarda da görülebileceği üzere, cam tavan alanyazınında siyasi yandaşlık ya da sendikal baskı gibi faktörlerin yeterince araştırma konusu yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgunun Türkiye koşullarıyla ilgili olmasından kaynaklanan bir sonuç olduğundan söz etmek mümkündür.

Toplumsal nitelikli cam tavan türleri (f: 11, % 25) kurumsal nitelikli türlerin ardından ikinci sırada bulunmaktadır. Ancak dördüncü araştırma problemi kapsamında en dikkat çeken bulgu, bireysel nitelikli cam tavan engellerinin en az sıklıkla gözlemlenen engel türü oluşudur (f: 1, % 2,3). Bu tema kapsamında yalnızca çoklu rol üstlenme problemi dile getirilmiş olup, katılımcılar bunun dışında farklı bir bireysel engel ile karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.6 'da ise katılımcıların yöneticilik deneyim süresi ile gözlemlerine dayanarak değerlendirdikleri cam tavan türlerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Yöneticilik Deneyim Süreleri ile Gözlemledikleri Cam Tavan Türlerinin Karşılaştırılması

TEMALAR/KATEGORİLER	Deneyim süresi (yıl)				
	1-5	6-10	11-15	16-20	20 +
Bireysel nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri					
Aile-İş Yaşamı	1	0	0	0	0
Kurumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri					
Kraliçe Arı Sendromu	1	1	0	0	0
Kadınlar arası rekabet	5	3	2	0	0
Bir kadın olarak kabul görmeme	2	2	1	1	0
Kadınların hatalarına daha az tolerans	0	1	0	0	0
Ön yargılara maruz kalma	2	0	1	0	0
Biçimsel olmayan grup ve ilet. ağı.	1	3	2	0	0
Diğer(Siyasi, sendika vb)	1	2	1	0	0
Toplumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri					
	2	4	4	1	0
Genel toplam	15	16	11	2	0

Tablo 4.6’ daki dağılıma göre, deneyim süreleri daha az katılımcıların (1-5 ve 6-10 yıl arası) daha deneyimli katılımcılara göre, kadınlar arası rekabet engelini (f: 8) diğer engel türlerinden daha fazla gözlemledikleri anlaşılmaktadır. Göreli olarak daha genç kadın yöneticilerin (daha az deneyimli) fiziksel özelliklerinden dolayı bu etkiye daha fazla maruz kaldıklarından söz edilebilir. Bu konu hakkında Yönetici 13’ün kişisel deneyimleri şu şekildedir.

“kadınsa dezavantaj olabiliyor. Avantaj olabileceğini düşündüğüm durumlar oldu. Bir tek milli eğitim için söylemiyorum diğer bayan kurum müdürleriyle de alakalı. Şimdi şey olduğunu seziyorum ben açıkçası: acaba biraz daha önüme geçer mi? Fiziksel özellikleriniz geçebiliyor. Belki giyiminiz geçebiliyor karşınızdaki insan kaç yaşında olursa olsun. Bu tür noktalarda bayanın karşısında başka bir bayanın bir adım önde olduğunu hissetmesi bayanlar arasında maalesef o kıskançlık duygusu bunlara olumsuzluk yaratabiliyor. Ama erkeklerde bu olmuyor. Yani erkekte ben güzel giyinmişim giyinmemişim, güzelmışim çirkinmişim ona bir zararı ya da yararı yok. Erkekler hani o kadar detaylı düşünmedikleri için erkek yönetici ne olarak bakıyor, iş olarak bakıyor sana sadece. Dinliyor yapabiliyorsa yapıyor. Tabii ki burada ilişki boyutu giriyor hani. Maalesef bizde birazcık diyaloglarımızın samimiyetiyle işler hızlı yürüyor. O tabii erkek bayanla alakası olan bir şey değil. Ama bayan erkek ayrımında bayan amirin olmasında biraz en azından ben dezavantajlar yaşadım yani. bir erkek yöneticiyle bunu yaşamadım açıkçası” (Yönetici 13).

Tablodaki dağılıma göre deneyim süresi daha az katılımcıların aynı zamanda toplumsal cinsiyet engelini de diğer gruplara göre daha fazla yaşadıkları görülmektedir (f: 6). Bu bulgu, aynı zamanda yaşları daha küçük katılımcıların cinsiyet temelli ayrımcılığı daha fazla yaşadıklarına ilişkin bulguyla da örtüşmektedir (Bakınız Tablo 4.10).

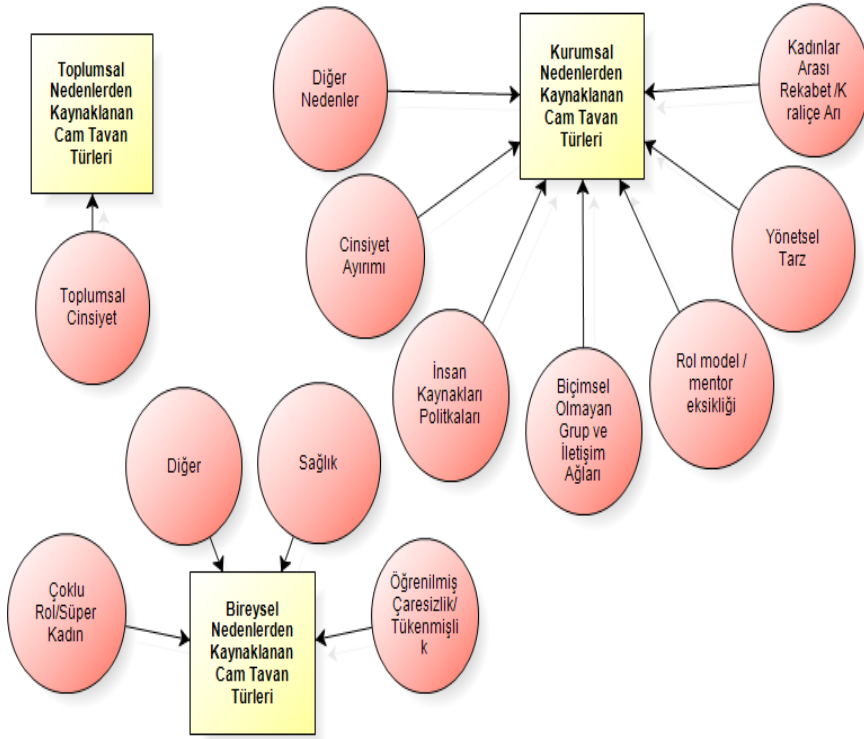
4.5. Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Kadın yöneticiler cam tavan sendromuna maruz kalmışlar ise en çok hangi cam tavan tür ya da türlerini yaşamışlardır?” şeklinde belirlenmişti. Bu araştırma probleminin oluşturulmasının temel amacı, katılımcıların kişisel olarak yaşadıkları cam tavan

türlerinin dağılımından yararlanarak, hangi tür ya da türlerde daha fazla engelin öne çıktığını ortaya çıkarmaktır. Bunu yapabilmek için ilk olarak cam tavan alanyazınında açıklanan türlerden yararlanılmış, sonrasında katılımcıların yaşadıkları deneyimler yol gösterici olmuştur.

Diğer yandan kurumsal ve toplumsal engelleri bu tez çalışmasının alanyazın bölümünde açıklandığı şekliyle dışsal nedenlerden kaynaklanan türler arasında kabul etmek mümkündür. Dışsal kaynaklı cam tavan türleri, bireylerin kontrolleri dışında gelişen ve engellemek üzere müdahale etme olasılığının çok fazla bulunmadığı türleri kapsamaktadır. Bu tür engeller tez çalışmasının alanyazın bölümünde detaylı olarak açıklanmıştı. Dolayısıyla araştırmanın beşinci alt problemiyle ilgili olarak kurumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kapsamına; cinsiyet temelli ayırmacılık, insan kaynakları politikaları, kraliçe arı sendromu, örgüt içi biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememe, rol model/ mentor eksikliği, yönetsel tarz farklılıkları temaları alınırken, toplumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kapsamına; toplumsal cinsiyet ve bu türlerin dışında katılımcılar tarafından açıklanan ‘diğer’ temalarını almak mümkündür.

Bireysel etkenler ise içsel kaynaklı cam tavan türleri olarak kabul edilebilirler. İçsel nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri, oluşumlarına engel olabilmek amacıyla kontrol etme olasılığının daha fazla olduğu ve genellikle psikolojik unsurları kapsamaktadır. Bu tür engeller, kadın yöneticilerin kişisel deneyimlerinden, kendilerini yetersiz olarak hissetmelerinden ya da başka problemlerin etkisinde kalarak yeni problemlerle başa çıkmada çekimser/pasif kalmalarına yol açabilen etkenler olarak değerlendirilebilirler. Dolayısıyla çoklu rol üstlenme/ süper kadın sendromu, öğrenilmiş çaresizlik/tükenmişlik, sağlık ve bunların dışında katılımcılar tarafından dile getirilen ‘diğer’ kategorisi içsel kaynaklı cam tavan sendromu teması altında incelenebilir. Ancak konu bütünlüğünü bozmamak için temalar ve kategoriler bireysel, kurumsal ve toplumsal cam tavan türleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bağlamda model 4.10’da konuyla ilgili tema ve kategoriler görsel olarak sunulmuş, tablo 4.7’de ise bunların dağılımı gösterilmiştir.



Model 4.10. Katılımcıların Kendileri Tarafından Yaşanan Cam Tavan Sendromu Türleri

Tablo 4.7. Katılımcıların Kendileri Tarafından Yaşanan Cam Tavan Sendromu Türlerinin Dağılımı

Temalar / Kategoriler	f	%
Bireysel nedenlerden kaynaklanan türler		
Çoklu rol üstlenme/ süper kadın sendromu	5	50
Öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik	2	20
Sağlık	2	20
Diğer nedenler	1	10
<i>Alt toplam</i>	10	20,8
Kurumsal nedenlerden kaynaklanan türler*		
Cinsiyet temelli ayrımcılık	11	30,6
İnsan kaynakları politikaları	1	2,7
Kraliçe arı sendromu	8	22,2
Örgüt içi biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememe	5	13,9
Rol model / mentor eksikliği	4	11,2
Yönetsel tarz farklılıkları	1	2,7
Diğer nedenler (Siyasi ve sendika baskıları, kayırmacılık vb.)	6	16,7
<i>Alt toplam</i>	36	75
Toplumsal nedenlerden kaynaklanan türler		
Toplumsal cinsiyet	2	100
<i>Alt toplam</i>	2	4,2
Genel toplam	48	100

*Yüzdelere yuvarlanmıştır.

Tablo 4.7’deki veriler incelendiğinde, katılımcıların kurumsal kaynaklı cam tavan engellerini (f: 30, % 62,5) diğer cam tavan engellerine kıyasla daha fazla yaşadıkları anlaşılmaktadır. Farklılığın önemli bir oran içermesinden de anlaşılmaktadır ki, kadın yöneticiler, kontrolleri dışında gelişen kurumsal içerikli engellere daha fazla maruz kalmış görünmektedirler.

Cinsiyet temelli ayrımcılık engeli (f: 11, % 36,6) katılımcıların yaşadığı en önemli engel türü olarak dikkat çekmektedir. Bu tür bir ayrımcılığı başlangıçta eşit olarak görünen ya da beklendiği gibi kabul edilen davranışların, sonradan cinsiyet temelinde gelişen bir ayrımcılığa dönüşerek, kadınlara karşı olumsuz

davranışları açıklayan dolaylı ayrımcılık (Acar, Ayata ve Varoğlu, 1999) ya da kadın çalışanların örgüt içinde çeşitli ayrımcılıklara maruz bırakılarak dışlanmaları ya da ötekileştirilmelerini tanımlayan dikey ayrımcılık (Çoban, 2005) kapsamında değerlendirmek mümkündür. Cinsiyet temelli ayrımcılık olgusu iş yaşamında ağırlıklı olarak kadın çalışanların performans değerlendirmelerinin adil şekilde gerçekleştirilmemesinde kendini göstermektedir. Ataay’a göre (1998) erkek çalışanların performanslarının başarısız bulunması halinde bu durum daha çok şans faktörüne dayandırılırken, kadınların performans değerlendirmelerindeki başarısızlıkları yeteneksizlik olarak algılanabilmektedir. Kadın yönetici adaylarına yönelik yetki kısıtlamaları da farklı bir cinsiyet temelli ayrımcılık türüdür. Sözelimi tepe yönetimler zaman zaman ‘aşırı sorumluluk, az yetki göçerimi’ stratejisi uygulamak suretiyle dolaylı yünden cinsiyet ayrımcılığı yapabilmektedirler (Morrison ve Van Gliniov, 2007).

Bu araştırmada cinsiyet temelli ayrımcılık bulgusunun önemli bir cam tavan türü olarak ortaya çıkmış olması, Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) ve Şahin (2007) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı konaklama örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerden büyük bir bölümünün cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Şahin (2007) tarafından İstanbul’daki ilköğretim kurumlarda görev yapan kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada da cinsiyet ayrımı ve erkek yöneticilerin kadınlara kıyasla daha fazla önemsenmeleri, kadın çalışanların kariyer süreçleri açısından önemli engel türleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların bireysel olarak yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili verdikleri örneklerden bazıları aşağıda sunulmuştur. Yönetici 10, bu konu hakkındaki kişisel deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Yani mesela ben buraya ilk geldiğimde benden önceki müdür yardımcısı kadrolu değil. Öylesine okuldan bir öğretmen bakıyormuş. Orta yaşlı bir erkek öğretmen benden önce burada müdür yardımcısı olmuş. Ben geldiğim zaman yediremedi. Yani ben mesela sınavla hakkımla geldim buraya işte bir bayan geldi daha toy işte bizi yönetecek böyle bir örgütlemeye girdi.....”(Yönetici 10).

Yönetici 11 cinsiyet ayrımcılığı hakkında genel bir değerlendirmede bulunmuştur:

“Şöyle söyleyeyim: Şimdi erkek diyor ki, eşitlik var diyor, eşitlik var mı yok. Eğer bu şekilde giderse 50 yıl bile gider. Kadın ve erkeğin eşit yöneticilik, zaten erkek üstün. Atamalarda da erkek ön planda. Kadını düşünmesi için hiçbir sebep yok”(Yönetici 11).

Yönetici 17 ayrımcılık problemini velilerle yaşadığını da hissettiğini açıklarken, Yönetici 18, Yönetici 2 ve Yönetici 22 idari personelle yaşadıkları kişisel deneyimlerini yorumlamışlardır:

“...kadınların idari müdürü olması, müdür yardımcısı olması alışılmış bir şey değil. Ya bunu erkeklerin kabullenmesi bir kere zor, biz bunu veli geldiğinde de görüyoruz. İdareci arkadaşlarımız öyle büyük sıkıntımız hiçbir zaman olmadı da ama bir bayan olduğun zaman hani bayan işi değilmiş gibi duygusunu sana hissettiriyorlar”(Yönetici 17).

“Tabi yine toplumsal algıdan kaynaklı erkekler tarafından bir takım engellemeler, yani tabi belki bunu çok açıkça alenen söylemiyorlar, yok ya sen de gelemezsin buraya, sözde erkekler arsında kadınlar da olmalı evet onları da almalıyız aramıza kaynatmalıyız, biz kaynaştırmalıyı , çoğaltmalıyız deniyor ama yapılan davranışlar bunu desteklemiyor. Söz ile davranış birbirini tutmadığı içinde hani öyle diyorum ama sen gene de yerini çizgini bil çok da öyle aman aman öne atılma fazla da elinin hamuruyla karışma”(Yönetici 18).

“...bir tane hizmetlim vardı. Çocuk esirgeme kurumundan gelmişti. Yani şurada çocuk bana elinde süpürge üstüme yürüdü. Bu tamamen bir bayandan emir alamam, direkt bunu söyledi yani. Bunu tabii ki kaba şeylere dönüştürdü, beni şikayet etti, üstüme yürüdü falan filan derken tutanaklar işte soruşturma açıldı, çocuk gitti. Mesela o da daha 18-19 yaşında bir çocuktü. Hizmetli, bir de diğerlerinden çok farklı. Ama diğerleri eğitimci, onlar senin işini yapmana engel oluyorlar. Özellikle ben o kadının lafını

dinlemiyorum, bak bu işi yapmıyorum diye insanların gözüne sokup, öyle tavırları var” (Yönetici 2).

“...zaman zaman erkek personeli olsun, memuru olsun, hizmetlisi olsun, hizmetli bile olsa ben öğretmen o hizmetli farklı eğitim düzeyimiz var ama yine de senden çeşitli direktifler almak onu rahatsız edebiliyor” (Yönetici 22).

Yönetici 7 ve Yönetici 8’in cinsiyet ayrımcılığını yoğun şekilde hissettikleri anlaşılmaktadır:

“....burada kadın idareci olduğun anda erkekler ile savaş halindesin. Seni istemiyorlar” (Yönetici 7).

“şu okulda attığım hiç bir adımda çok kolay evet denmedi yani hiçbir konuda. Hep olumsuzluklar düşünüldü, acaba başarabilir mi kaygısı vardı hele özellikle ilk 5 yılda”(Yönetici 8).

Coogan ve Chen (2007)’ın Eagly ve Carli’nin (2007) labirent sınıflandırmasındaki anlamı destekler şekilde, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları çeşitli engellerin, erkeklerin karşılaştıkları engellerden daha karmaşık olduğunu işaret etmelerinin vurguladığı anlamda olduğu gibi (Braziler ve Tatar, 2012), farklı eğitim kurumlarında ve farklı örneklemeler üzerinden yapılan araştırmalarda farklı bulgu ve sonuçlara ulaşılmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir. Nitekim bir cam tavan türü olarak cinsiyet ayrımcılığın eğitim kurumlarında görev yapankadın yöneticilerin karşılaştıklarına ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır. Nitekim Sefer (2006) tarafından İstanbul’da gerçekleştirilenve kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ele alan araştırmada, kadın yöneticilerin okul içerisindeki ilişkilerinde kadın olmalarının olumsuz bir etkisinin bulunmadığını, aksine özellikle kız öğrencilerle olan ilişkilerinde kadın olmalarının avantaj yarattığını ve üst yönetimler tarafından kendilerine bir ayırım yapılmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrancı ve Gürbüz (2012) cam tavan sendromunun eğitim kurumları yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemeyi amaçladıkları araştırmada kadın yöneticilerin yalnızca yöneticilik yeterlilikleri açısından algılandıkları, cinsiyet bağlamında bir ayırım ya da olumsuz bir bakış açısının söz konusu olmadığı belirlenmiştir. Aslanargun (2012) Düzce eğitim bölgesindeki eğitim kurumu

yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin genel olarak karşılaştıkları engellerin daha çok aile ve toplumsal roller bağlamında yaşandığı belirlenmiş, örgüt içi cinsiyet ayrımcılığı problemine rastlanılmadığı açıklanmıştır. Babaoğlu ve Litchka (2010) da, Türkiye ve ABD’deki eğitim kurumları yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri kültürlerarası karşılaştırmalı bir araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin algılanmasında cinsiyet faktörünün çok sınırlı bir rolü bulunduğunu sonucu elde edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet ayrımcılığı engelinin ardından önemli olduğunu düşündükleri bir başka engel türü ise *kadınlar arası rekabet* ve *kraliçe arı sendromudur* (f: 8, % 21). Cam tavan alanyazınında örgüt içi kadınlar arası rekabet konusunda çok yeterli bilgi bulunmamakla birlikte, kraliçe arı metaforu araştırmacılar tarafından daha fazla incelenmiştir. Ancak bu tez çalışmasında kadınlar arası rekabet problemi, katılımcıların hem gözlemlerine dayanarak başka kadın yöneticilerin karşılaştıkları bir problem hem de bireysel olarak yaşandığı ifade edilen bir problem olarak karşımıza çıkmıştır. Kraliçe arı sendromu ise katılımcıların başka eğitim kurumlarında çok az gözlemledikleri bir olgu olmakla beraber, bizzat yaşadıkları bir cam tavan türü olduğundan söz edilebilir. Kraliçe arı, çalışanlarını destekleyen bir özellikten daha çok, özellikle kadın çalışanlara engeller çıkaran olumsuz tutum ve davranışları ifade eden bir metafordur (McLandres, 1991, 168’den aktaran Zel, 2002: 1). Yapılan bir çalışmada (Zel, 2002: 4) kraliçe arı özelliğindeki kadın yöneticilerin genellikle erkeksi davranışları daha çok sergiledikleri belirlenmiştir. Bu erkeksi davranışların biyolojik etkenlerden kaynaklanarak (Varoğlu, 2001: 325), tepe yönetim konumlarına ulaşmaya çalışan kadın yöneticilerin erkeklik hormonu üretmeye başlamalarına yol açtığı (Keuthen, 2006: 119) ve bu değişimin kraliçe arı özelliğinin oluşumunu hızlandırdığı açıklanmıştır.

Bu çerçevede, katılımcıların kraliçe arı sendromuyla ilişkili kişisel olarak yaşadıkları deneyimler hakkında dile getirdikleri bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

“....bunun yanı sıra şu andaki okul XXX bakan şube müdürümüz bayan, son 1 yıldır kendimi daha az üretken hissediyorum. Çünkü bizim konumuza çok hakim olmamakla beraber okul müdürü olarak şube müdürü konumunda onun önüne geçmemizden daha kişisel kapris ve rahatsızlık duyuyor. O nedenle de olabildiğince bastırmaya, engellemeye ve ön plana çıkmamamıza yani onun gözünde bu bizim

yaptığımız davranış biraz daha onun üzerine çıkmak gibi oluyor o da engelleme çabası içerine giriyor”(Yönetici 22).

“Çok tezat olacak dimi, insanın üst yöneticisinin kadın olmasını istememesiO yüzden de boşuna bu kadar çalışma herkes ben olayım ama başkası olmasın yani sürekli bu saçmalık gibi birşey oluyor yukardan aşağı gelirsın yapmıyorlar engel oluyorlar ee ...şeye çıkıyor yani ben olayım ama başkaları olmasın o anlamda çalışılmaz diye bir kural kaide yok tabi şimdi çalıştığımız gibi o kişilik yapısıyla ilgili” (Yönetici 18).

Kadınlar arası rekabet konusunda katılımcılar tarafından dile getirilen örnekler ise aşağıdaki gibidir:

“Kadınlardan kaynaklanan sebeplerle sorun da yaşadım. Tam tersine erkek arkadaşlardan çok destek gördüğüm de oldu”(Yönetici 12).

“Kadın yönetici yanı aynı yerde birden fazla kadın olunca sorun çıkıyor ben ondan üstünüm o benden üstün olamaz gibi kadınlar arasında böyle bir şey ama erkeklerin arasında böyle birşey olmuyor. Birden fazla aynı yerde yönetici olunca problem oluyor. Ben bilirim ben ederim ben ondan daha güzelim ben ondan daha sıkım ” (Yönetici 19).

“...kadının kadına olanını çok yaşadım. Yani o engeli çok yaşadım. Hemcinsim yardımcı olayım veya işte dışarıdakilerden daha iyi destek alıyorum. Ama benzer platformdaki okul müdürü veya üstlerimiz olsun bunlar daha zorluyorlar çalışmaları.bilmiyorum. Siz de yöneticisiniz. Yani idari kadrodasınız. Sizin bir üstünüz var gerçi. Muhatap olması gereken kişi odur. Size belki çok fazla gelmiyordur veya hissetmiyorsunuzdur ama hani o problemi ben daha çok yaşıyorum. Belki başkaları yaşamıyordur ama şahsen ben kendim için veriyorsam bu görüşmeyi ben çok yaşadım. Kadının kadına yaptığı mesela o cam tavanda en büyük diğer üçüncü şeyi ben en çok onu yaşadım. Kadından gördüm. Artık bu da tezinizin farklı bir boyutu

olsun.evet, yani ben kendim o şekilde değilim. Ama en çok kadından kadına olan şeyi daha fazla yaşadım” (Yönetici 2).

Katılımcılar, *siyasi baskılar, kayırmacılık, sendikaların ayırım yapma politikaları* gibi engelleri de önemli düzeyde hissettiklerini belirtmişlerdir (f: 6, % 15,8). İnsan kaynakları politikaları (f:1, % 2,6) ve yönetsel tarz farklılıklarından doğan engel (f:1, % 2,6) türleri ise katılımcıların en az maruz kaldıkları engel türleri arasındadır. Ancak alanyazın incelendiğinde, siyasi yandaşlık, sendikal baskı vb. unsurların kadınların yönetim kademelerine ulaşmada görülmeyen engel türleri olarak ele alınmadığı görülmüştür. Bu konuyla ilgili katılımcıların dile getirdikleri kişisel deneyimlerinden bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

Yönetici 22 sendika baskısıyla ilgili kişisel deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Eskiden 34 puan olan kurum A tipiyken 34 puan olan kurum C tipine düşürüldü ve bana hiçbir başvuru şansı tanımadan x ilinde bir şekilde kurucu müdürlük görevi verilmiş bir kişi, benim bir sertifikam yok, idarecilerin çok fazla sertifikası olmaması gerektiğini düşünen bir insanım ya da daha çok şeye inanan bir insanım. Tek çatı altında toplanmamız beraber hareket etmemiz gerektiğine inanan bir insanım. Yani o’cu şu’cu bu’cu diye etiketlenmekten hoşlanmayan bir insanım. Bu arada tabi sendika bana sendikaya üye ol diye bir teklifle geldi. Fikrimi beyan ettim. Sendikaya üye olmayı düşünmediğimi söyledim. Arkasından işte x ilinde 4 ay kadar kurucu müdürlük yapmış müdür yardımcılığı sınavından 34 puan almış bir kişiye kendi sendika üyesi olan bir kişiye başvuru yaptırtdılar ve ben kurumun müdür yardımcısıydım, benim üstüme okul müdürü olarak atadılar ve duyduğum ifade şu; o okul çok başarılı, çok güzel bir okul. Orası bir kale, o kaleyi ele geçirmeliyiz. Bu mantık beni o kadar rahatsız etti ki hayatım boyunca hiçbir zaman bunu unutmayacağım. Çok ciddi bir anlamda hayatımda yer etmiş bir olaydır”(Yönetici 22).

Yönetici 7, siyasi iltimas ya da sendika baskıları gibi problemlerin yalnızca kadınlar açısından değil, genel anlamda toplumsal bir kutuplaşmanın sonucunda ortaya çıktığına dikkat çekmiştir:

“Mülakatta yoktu ve aldığım puana göre de atanıyordum zaten bir sıkıntı yoktu. Ama şu anda müdürlük mülakatına gittim. O kadar erkeğin içinde bir tek ben vardım. Şansım olmadığını biliyordum zaten. Önceden o isimlerin seçildiğini de biliyordum.....Tabii ki hissettirdiler.....Kadın olmamdan değil zaten birçok erkekte orada vardı. Elllerinde sorular vardı zaten. Hani ben girdiğimde bana sorulan soruyu dışarıdaki birkaç kişi biliyordu zaten. Onlar da ezberleyip girdiler. Yani kadın olmanız ile erkek olmanız arasında bir fark yok. Sadece sistem, sistemin adamıysanız geliyorsunuz bir yerlere, değilseniz gelmiyorsunuz” (Yönetici 7).

Eğitim kurumu yöneticiliğinin yanı sıra aynı zamanda sendika yönetiminde de aktif görev yürüten Yönetici 11’in konuya ilişkin açıklamaları şu şekildedir:

“...kadının oraya ulaşması çok zor....Diyemez. Ulaşamaz. Ama eğer kocası desteklerse yapabilir..... Şimdi ben diyorum ki ben yıllardır merkezdeyim. Beni biliyorlar niye gidip söyleyeyim diyorum. Ama şey içindeyim, söylemeden hiçbir kimsenin bir yere geldiğini görmedim. Mümkün değil.....Tabi canım sabah akşam kapımızı bekliyorlar.....Bayan zaten eğer sen ben gibi ise çok çekiniyor, utanıyor. Ama erkekleştirse, erkeksiye yapıyor. Koparıyor....Bunu çok hak eden bayan var. Böyle her tarafı eğitimci olan, her tarafı her şeyi öğretmen olan bayanlar var. Yönetici olabilecek bayanlar var. Ama asla gidip istemezler. Olma şansı da yok tabi..”(Yönetici 11).

Yönetici 14 yönetici atamalarında kadın adayların da sınavlara girdiklerini ancak çok azının atanmış olduğuna dikkat çekmiştir:

“...daha önceleri hep erkekler olmuş şu anda hani bakıyorum ben toplantıya falan gidiyoruz çok yaşlı insanlar genelde yaşlılar meydanı gençlere bıraksalar daha iyi olur. Hani belki biz de fırsat bulabiliriz. Mesela benim atandığım dönemde tek bayan atanan benim yani hiç mi sınavda gördük o kadar bayan girdi” (Yönetici 14).

Yönetici 2 ise, Yönetici 14’ün görüşlerinin aksine, atanma sürecinde kişisel bir problem yaşamamasına rağmen gelecekte bir ayrımcılığa maruz kalabileceğinden endişe duymaktadır:

“görünmeyen açısından ya işin içine girmeden nelerle karşılaşacağını bilmiyorsun. Ben bilmiyordum açıkçası. Ama atanmamda bir engel yaşamadım. Sınava girdim, kazandım, bekledik, atandık. Atanmak da istediğin zaman o anki şartlar için mümkün. Şu anki şartlarda mülakat şu bu başka etkenler var. Onu kenarda tutarsam atanmakta ben problem yaşamadım. Ama yükselmekte engel var mı? Elbette ki engel var. Yani halen daha buradayız. Bunu ilerletmek veya yüksek bir yerlere taşımak için başka etkenler gerekiyor”(Yönetici 2).

Yönetici 10 da, kadın yöneticilerin gelecekte kariyerleri açısından problemler yaşayacaklarından endişe duymaktadır.

“Yani engeller şu şekilde var. Bence biz zaten hani rollerimiz çok olduğu için bir kere pozitif ayrımcılık şart. Yani o pozitif ayrım olmadığı sürece bayan yöneticilerin olma şansı yok kesinlikle yok. Son atamalarda pozitif ayrımcılık yapılacak falan denildi ama bugüne kadar herhangi bir pozitif ayrım görmedim” (Yönetici 10).

Araştırma bulguları arasındaki bireysel nedenlerden kaynaklı engel türleri değerlendirildiğinde, katılımcıların çoklu rol üstlenme / süper kadın sendromuna diğer engel türlerinden daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmıştır (f: 5, % 50). TUİK (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların çalışma yaşamı içinde olsalar dahi, ailelerini her zaman önemli bir faktör olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışma saatleri kadın çalışanların endişelerini artırmaktadır. Bu durum alanyazında süper kadın metaforuyla açıklanmaktadır (Mallon ve Cassell, 1999). Bu tür endişeler üstlenilen farklı rollerin (örneğin hem anne hem eş hem de iş kadınlığı) birbirleri arasındaki çatışmasından ileri gelmektedir. Üstlenilen farklı rollerden beklenen davranışların yerine getirilmesi sürecinde ortaya çıkan gerilimler kadın çalışanları zorlamaktadır.

ILO (2012b) tarafından hazırlanan “2012 Kadınların Küresel İstihdam Eğilimleri” başlıklı raporda açıklanan bulgular bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Söz konusu raporda kadınların aileleriyle olan ilişkilerinden dolayı (doğum, çocukların büyütülmesi, okul işleri vb) kariyerleri boyunca çeşitli duraksamalar yaşadıkları ve bunun, sahip oldukları becerilerin zamanla körelmesi riskini de taşıyabildiği açıklanmıştır. Dolayısıyla çalışan

kadınlar ailelerine daha fazla zaman ayırmak zorunda kalmaları yüzünden, iş yaşamına yeterince odaklanamamakta (Kumar ve Sundar, 2012) ve bu problemin üstesinden gelinememesi halinde, cam tavan engeli haline dönüşmesi söz konusu olabilmektedir (Sposito, 2013).

Konuyla ilgili katılımcıların yaşadıkları kişisel deneyimlerden bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

“70 puan aldım. Tabi orada mülakatta yüzlerce insan vardı neye göre karar verirler bilemem. Dediğim gibi çok ta heveslisi değilim, müdür bey gir dedi girdim. Aile olmasa bir engel olmasa düşünürdüm tabi ki.....öyle hem annelik hem kariyer biraz zor” (Yönetici 1).

“...daha az vakit ayırabiliyorum aileme, çocuklarıma yani öğretmen olsam burası tam gün çalışıyor mesela iki buçukta işleri bitiyor. İki buçuktan sonra evime gidip çocuğumla ilgilenebilirim, yemeğimi yapabilirim hatta spor yapamıyorum şu anda spora gidebilirim yani ama dediğim gibi dörtte çıkıyorum dört buçukta evde oluyorum ee küçük çocuk hemen onunla ilgilenmek zorundayım. Yok yemek yap, yok şöyle akşam oluyor zaten yani anca bi yemekten sonra saat sekizden sonra vakit ayırabiliyorum yani. O yönden öyle oluyor”(Yönetici 14).

“Olumlu yönleri tabi mutlaka destek oluyorlar. Manevi konularda elbette güzel duygular hissediyorlar zaman zaman, onur duyuyorlar tabi ama çoğunlukla da tabi şikâyetçi oluyorlar. Yoğun çalışma tempomdan yorgun eve gitmemden. Eşim geçen dilek ve temenni kutusunu not katıp yollamış. Hani çıkmış diye ayda bir açılıyor. Öğretmen arkadaş açıp gelmiş koşa koşa; okul müdürünüzü çok çalıştırıyorsunuz akşam eve yorgun geliyor sürekli falan. Baktım ben de bir şaşırdım hatta. Olabiliyor ya da demek ki bir şekilde buraya gelip giderken esprili de olsa adamcağız sonuçta evet işine çok zaman ayırıyorsun. Çok önemsiyorsun çok abartıyorsun kendini yıpratıyorsun sürekli bu konu da tabi o da akşam olunca eve yorgun geliyorsun bize zaman ayırmıyorsun işte pilini orada bitiriyorsun. Şarjı kullanmışsın gene

gelince ondan sonra hakikaten de burada ne kadar enerjik görünürseniz görünün kendi evinize gittiğinizde kapıdan girdikten sonra, orada bir gevşeme artık yorgunluğunuz üzerinize geliyor. Ondan sonra anlıyorsunuz.Çocuklarımla çok vakit geçirebiliyor muyum, tabi ki geçiremiyorum. Geç saatte gidiyorsunuz çoğu zaman hani erken çıkma şansımız yok. Sabah erken saatte başlıyorsunuz sürekli hareket halinde ya da aktif bir şekilde insanlarla haşır neşirsiniz. Çoğu zaman o stresi de taşımak, taşıyorsunuz çoğu zamanda ister istemez. Yaşadığınız gerginliği negatifliği de yansıtıyorsunuz. İstesek de istemesek de. Dolayısıyla onların vaktinden çalışıyorum yani. Çok çocuklarımla ilgileniyorum desem yalan olur. İlgilenemiyorum.....Yada işte çaktırmayayım anneyim dayanıklı olmam lazım , ya da işte eve geldi de dışarıdakilere enerjisini harcadı buradakilere salıveriyor iste çocuklara ya da eşine zaman ayırmıyor demesinler diye ya da tam tersi süperman rolünü oynayarak her şeye yetişebileceğimiz zannedip bir böyle koşturmaca haşır huşur.Bütün gün burada hareket hep bir baş ağrısı yorgunluk artık inanılmaz derece de tabi ki hayatımız olumsuz etkiliyor. Gene de eşim şey demesin hani böyle demesin çocuğumu ihmal ediyorsun, işte yeterince görevini yerine getirmiyorsun dememesi için işte çaktırmamak için elimden gelen her şeyi yapıp eforumun son damlasına kadar kullanıyordum....” (Yönetici 18).

Öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik (f: 2, % 20) ve sağlık (f: 2, % 20) nedenleri de eşit oranda katılımcıları etkileyen diğer bireysel kaynaklı engel türleri arasındadır. Kadınların hem çalışan kadın hem de anne gibi farklı rolleri bir arada iyi bir şekilde götürmeye çalışmaları, çoğu zaman aşırı rol üstlenmesinden kaynaklanan zorlanma sonucunda farklı problemlerin doğmasına zemin hazırlayabilmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 213). Bu rollerin mükemmel şekilde yerine getirilebilmesi için gösterilen yoğun çabalar, kadınlarda zamanla tükenmişlik sendromu yaşanmasına yol açabilmektedir (Eyüboğlu v.d., 2000:19-20). Sağlık durumu da kadın yöneticilerin karşılaştıkları önemli engel türlerinden birisi olarak görülmektedir. Ivanovich (2004) tarafından bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, kadın çalışanlar erkeklere kıyasla işle ilgili fiziksel rahatsızlıkları daha çok hissetmekte ve bu durum tükenmişlik sendromu

yaşamalarını hızlandırmaktadır. Bu sonuç, Kumar ve Sunder (2012)'in bankacılık sektöründeki cam tavan sendromu engelleri arasında en önemli faktörün kadın çalışanların fiziksel rahatsızlıklara daha fazla maruz kalmalarına yönelik sonuçla da örtüşmektedir.

Tablo 4.8'de katılımcıların yöneticilikteki deneyim süreleri ile yaşanan cam tavan türleri arasında genel bir karşılaştırma yapılmıştır. Ancak bu karşılaştırmadan yararlanırken okuyucunun, örneklemdaki daha deneyimli katılımcıların (örneğin 15 yıl ve üzeri) sayısının daha az olduğunu göz önünde bulundurmasında yarar vardır.

Tablo 4.8. Katılımcıların yöneticilikteki deneyim süreleri ile yaşanan cam tavan sendromu türlerinin karşılaştırılması

TEMALAR / KATEGORİLER	DENEYİM SÜRESİ (Yıl)				
	1-5	6-10	11-15	16-20	20+
Bireysel nedenlerden kaynaklanan türler					
Çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu	4	1	0	0	0
Öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik	2	0	0	0	0
Sağlık nedenleri	1	0	0	1	0
Diğer nedenler	1	0	0	0	0
Kurumsal nedenlerden kaynaklanan türler					
Cinsiyet temelli ayrımcılık	4	5	2	0	0
İnsan kaynakları politikaları	0	1	0	0	0
Kadınlar arası rekabet ve kraliçe arı sendromu	3	3	2	0	0
Örgüt içi biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememe	2	2	0	1	0
Rol model ve mentor eksikliği	3	1	0	0	0
Yönetiş tarz farklılıkları	0	1	0	0	0
Diğer nedenler	3	2	1	0	0
Toplumsal nedenlerden kaynaklanan türler					
Toplumsal cinsiyet	1	1	0	0	0
Genel toplam	24	17	5	2	0

Bu sınırlılıktan hareketle incelendiğinde, tüm tema ve kategori grupları açısından, görece iş deneyimi daha az olanların cam tavan engellerine daha fazla maruz kaldıklarından söz edilebilir. Alanyazında kadınların üst düzey konumlarda yeterince bulunamamalarının önemli nedenleri arasında; yeterli eğitim, deneyim ve olgunluğa sahip olunmamasının rolü bulunduğu dikkat çekilmiştir (Frazier, 2005). Naff (1994) kadınların daha az eğitilmiş ve daha az deneyimli olmaları ile cam tavan sendromu yaşanması arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve bunun kariyer hedeflerine ulaşmalarında engel oluşturduğunu belirlemiştir. Aytaç (2001) kariyer basamaklarının ilk dönemlerinde (deneyim süresinin daha az olduğu dönem) kadın çalışanların aile ve iş yaşamı arasındaki dengeyi yeterince kuramamalarından doğan gerilim ve çatışmalar nedeniyle, zamanla daha düşük kariyer hedeflerine yönelmek zorunda kaldıklarını açıklamıştır. Örneğin bir katılımcı kişisel deneyimini şu şekilde özetlemiştir;

“Geldiğim zaman ben ilk bu kuruma eski çalışanlarla evet sorun yaşadım. Ama mesela emekliliği gelmiş olanla değil. O daha böyle okulu tanıtıcı, öğrenciyi, veliyi tanıtıcı yaklaşırken kendi yaş grubum veya kendimden 3-5 yaş büyük olanı “sen yoktun, biz vardık. Daha dün geldin. Biz bu okulda bunları bunları yaptık. Bir de hani küçüksün, senden emir alacağım “(Yönetici 2).

Yönetici 5, maruz kaldığını hissettiği cinsiyet ayrımcılığının nedeni ya da kaynağını tam olarak tanımlayamadığını vurgulayarak bunun olası nedenini deneyimsiz olmasından ileri gelebildiğini ifade etmiştir:

“şöyle, ilk etapta ben mesela ilk başladığımda geri planda kaldım. Biz iki müdür yardımcısıydık diğer arkadaşım erkekti o daha ön plandaydı. Hani olaylarda konularda ben ikinci planda kalıyordum. Ya hani yeni olduğum için, ya da hani bayan olduğum için onun sıkıntısını yaşadım açıkçası ilk etapta” (Yönetici 5).

Tablo 4.9’da katılımcıların görev yaptıkları eğitim kurumlarına göre yaşanan cam tavan türlerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4.9. Katılımcıların görev yaptıkları eğitim kurumlarına göre yaşanan cam tavan sendromu türlerinin karşılaştırılması

TEMALAR / KATEGORİLER	GÖREV YAPILAN EĞİTİM KURUMU					
	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Milli Eğitim Müdürlüğü	Halk Eğitim Müdürlüğü
Bireysel nedenlerden kaynaklanan türler						
Çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu	1	2	0	1	1	0
Öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik	2	0	0	0	0	0
Sağlık nedenleri	0	0	0	0	1	1
Diğer nedenler	0	1	0	0	0	0
Kurumsal nedenlerden kaynaklanan türler						
Cinsiyet temelli ayrımcılık	4	4	1	2	0	0
İnsan kaynakları politikaları	0	1	0	0	0	0
Kraliçe arı sendromu	3	2	1	2	0	0
Örgüt içi biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememe	0	3	1	0	0	1
Rol model ve mentor eksikliği	1	2	0	1	0	
Yönetiş tarz farklılıkları	0	1	0	0	0	0
Diğer nedenler (siyasi, sendika baskıları, kayırmacılık)	2	2	1	1	0	0
Toplumsal nedenlerden kaynaklanan türler						
Toplumsal cinsiyet	0	1	1	0	0	0
Genel toplam	13	19	5	7	2	2

Tablodaki dağılıma göre, katılımcılar arasında görev yaptıkları eğitim kurumları görece olarak daha küçük yaştaki öğrencilerin olduğu eğitim kurumlarında olanların, diğer gruplara göre daha fazla cam tavan engel türleriyle karşılaştıklarından söz edilebilir. Söz konusu engeller arasında cinsiyet temelli ayrımcılığa anaokulu ve ilkokullarda görev yapan katılımcıların daha fazla maruz kalması ise dikkat çekicidir. Ayrıca bu bulgu anaokulu ve ilkokullarda görev yapan kadın yöneticilerin iletişim ve ilişki kurma bağlamında kurumlarına sağladıkları avantajların diğer eğitim kurumlarına kıyasla daha fazla olduğunun belirlendiği araştırma bulgusuyla da çelişmektedir (Bakınız Tablo 4.3).

Elde edilen bu bulgu, Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öte yandan niçin anaokulu ve ilkokullarda bu oranların yüksek görüldüğünün anlaşılabilmesi için yeni araştırmalarla bu konunun sorgulanmasına gereksinim vardır.

Tablo 4.10’da katılımcıların yaş grupları ile yaşadıklarını ifade ettikleri cam tavan türleri arasındaki karşılaştırma verileri yer almaktadır.

Tablo 4.10. Katılımcıların yaş grupları ile yaşanan cam tavan sendromu türlerinin karşılaştırılması

TEMALAR / KATEGORİLER	YAŞ GRUPLARI					
	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55+
Bireysel nedenlerden kaynaklanan türler						
Çoklu rol üstlenme ve süper kadın	0	4	1	0	0	0
Öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik	0	1	1	0	0	0
Sağlık nedenleri	0	1	0	0	1	0
Diğer nedenler	0	1	0	0	0	0
Kurumsal nedenlerden kaynaklanan türler						
Cinsiyet temelli ayrımcılık	2	4	3	1	1	0
İnsan kaynakları politikaları	1	0	0	0	0	0
Kraliçe arı sendromu	2	2	1	1	1	1
Örgüt içi biçimsel olmayan grup ve iletişim ağlarına girememe	2	0	1	0	2	0
Rol model ve mentor eksikliği	2	1	1	0	0	0
Yönetiş tarz farklılıkları	0	0	1	0	0	0
Diğer nedenler (siyasi, sendika baskıları, kayırmacılık)	1	3	1	0	1	0
Toplumsal nedenlerden kaynaklanan türler						
Toplumsal cinsiyet	1	0	0	0	1	0
Genel toplam	11	17	10	2	7	1

Tablodaki dağılımdan görülebileceği üzere, yaşları daha küçük katılımcıların (40 yaş altı) yaşları daha ileri katılımcılara kıyasla cam tavan engelleriyle daha fazla karşılaştıklarından söz edilebilir. Bu bulgu, yöneticilik deneyimi daha az olanların cam tavan engel türleriyle daha fazla karşılaştıklarını açıklayan bulgu ile de örtüşmektedir (Bakınız Tablo 4.8).

Weinberger'e göre (2011), özellikle genç anneler grubunda yer alan kadın çalışanlar bir yandan yeterince iş deneyimine sahip olmamaları bir yandan da aile-iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmakta güçlük yaşamaktadırlar. Weinberger, genç annelerin yıllar itibarıyla deneyim kazandıkça ve aile-iş arasındaki dengeyi daha iyi bir düzlemde yönetebildikçe, kariyerlerinin daha sağlıklı gelişme gösterebildiğine de işaret etmiştir. Diğer yandan bu yaş grubunda (görel olarak daha genç yöneticiler), cinsiyet temelli ayrımcılığın, diğer engel türlerinden çok az farkla, daha fazla hissedilmiş olması da dikkat çeken bir başka bulgudur. Kadınlar arası rekabet ve kraliçe arı sendromu ile çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromları da cinsiyet temelli ayrımcılığın ardından eşit şekilde ikincisi sırada yer almaktadır. Bu bağlamda, açıklanan bulgulardan hareket edildiğinde, yaşları görece daha küçük kadın yöneticilerin, genel olarak cinsiyet temelli görünmeyen engellere daha fazla maruz kaldıklarından söz etmek mümkündür. Bu bulgu, deneyim süresi daha az katılımcıların toplumsal cinsiyet bağlamındaki engelleri daha fazla hissettiklerinin belirlendiği bulguyla da örtüşmektedir (Bakınız Tablo 4.8). Ancak bu bulgunun da yeni araştırmalar yoluyla test edilmesinde yarar bulunmaktadır.

Tablo 4.11'de katılımcıların çocuk sayıları ile yaşanan dört bireysel kaynaklı cam tavan engelleri arasındaki karşılaştırma verileri bulunmaktadır.

Tablo 4.11. Çocuk sayısına göre yaşanan bireysel nedenlerden kaynaklanan cam tavan sendromu türlerinin karşılaştırılması

TEMALAR / KATEGORİLER	ÇOCUK SAYISI		
	BİR ÇOCUK	İKİ ÇOCUK	ÜÇ ÇOCUK
Çoklu rol üstlenme/ süper kadın sendromu	1	4	0
Öğrenilmiş çaresizlik/ tükenmişlik	0	1	0
Sağlık nedenleri	0	1	1
Diğer nedenler	0	1	0
Genel toplam	1	7	1

Tablodan da anlaşılabileceği üzere, çocuk sayısı daha fazla olan katılımcıların bireysel cam tavan türlerini daha çok yaşadıkları görülmektedir. Özellikle çoklu rol üstlenme/ süper kadın sendromu diğer kategorilere kıyasla etkisine daha fazla maruz kalınan önemli bir kategoridir. TUİK'in (2012), çalışma yaşamı içindeki kadınların %35,6'sının ve çalışmayan kadınların %52,8'inin 3 ve daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Bu oranlar diğer olası etkenler hariç tutulduğunda, çalışma yaşamındaki kadınların çocuk sahibi olma ya da daha fazla çocuk doğurma isteğinin azaldığına işaret olarak kabul edilebilir. Zira çocuk sayısının artması, çalışan kadınlar açısından yaşanan zorlukları da tetikleyebilmektedir. Buna karşın Palmer ve Hyman (1993: 32) kadınların bu zorlukları bir bakıma kabullenmek zorunda kalmalarından dolayı çoklu rol üstlenme davranışını daha fazla gösterdiklerini, ayrıca aile ilişkileri açısından da kendilerini daha fazla yıprattıklarını vurgulamıştır.

Tablo 4.12'de katılımcıların yönetim düzeyleri ile en çok karşılaştıkları cam tavan türleri (Bireysel: Çoklu rol üstlenme/ süper kadın, öğrenilmiş çaresizlik/ tükenmişlik Kurumsal: Cinsiyet temelli ayrımcılık, kraliçe arı sendromu ve Diğer nedenler (siyasi, sendika baskıları vb)) arasındaki karşılaştırmaya ait dağılım görülmektedir.

Tablo 4.12. Katılımcıların yönetim düzeylerine göre en çok yaşadıkları cam tavan türlerinin karşılaştırılması

TEMALAR / KATEGORİLER		Müdür Yardımcısı	Okul Müdürü*	Genel toplam
EN ÇOK YAŞANAN CAM TAVAN TÜRLERİ	Çoklu rol üstlenme/süper kadın sendromu	3	2	5
	Öğrenilmiş çaresizlik/ tükenmişlik	1	1	2
	Cinsiyet temelli ayrımcılık	6	5	11
	Kraliçe arı sendromu	3	5	8
	Diğer nedenler(siyasi, sendika baskıları vb)	2	4	6

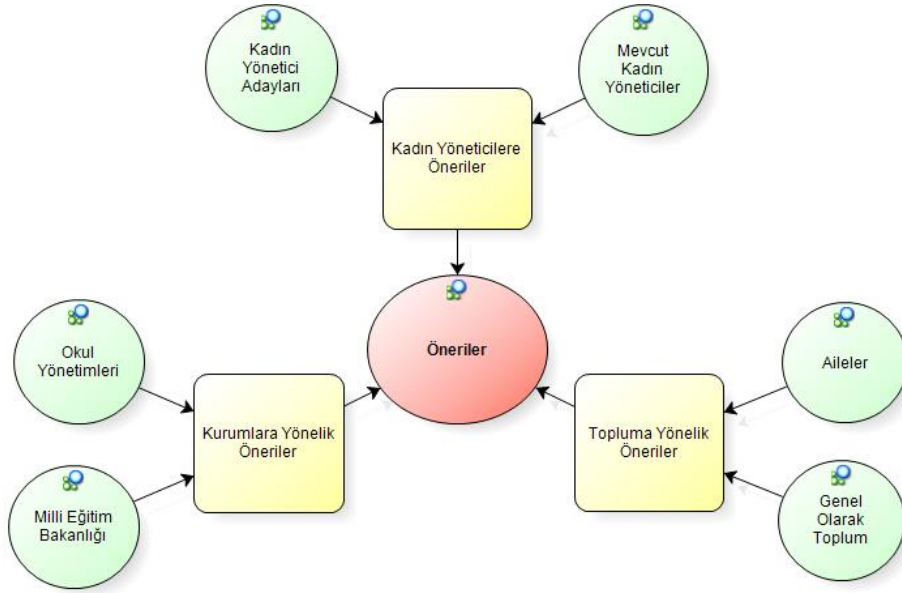
*Örneklemdaki sayısının az olmasından dolayı, şube müdürlerinden birisi okul müdürü kategorisine alınmıştır.

Dağılım verileri incelendiğinde; cinsiyet temelli ayrımcılık bağlamında okul müdürü ve müdür yardımcıları arasında önemli bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yönetim düzeyi açısından farklılıkların kraliçe arı

sendromu ve diğer kategorisinde daha belirgin olduğu dikkat çekmektedir. Bu farklılığın da yeni araştırmalar yoluyla sınanması önerilmektedir. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarına göre kraliçe arı sendromuna ve diğer nedenlere (siyasi, sendika baskıları vb) daha fazla maruz kaldıkları ifade edilebilir. Bireysel nedenlerden kaynaklanan cam türleri ile yönetim düzeyleri arasında ise belirgin bir fark görülmemektedir.

4.6. Altıncı Araştırma Alt Problemi İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “*Kadın yöneticilerin cam tavan engellerini aşmak için önerileri nelerdir?*” şeklinde belirlenmişti. Katılımcılar bu araştırma kapsamında kendilerine yöneltilen soruların ışığında, cam tavan engellerinin ortadan kaldırılması ya da daha az yaşanması için çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dile getirilen öneriler üç tema altında gruplandırılmıştır. Katılımcıların kadın yönetici adaylarına ve halen yöneticilik yapan kadınlara yönelik önerileri *kadınlara yönelik öneriler* teması altında sınıflandırılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı ve okul yönetimlerine dönük önerileri *kurumlara yönelik öneriler* teması kapsamında değerlendirilmiştir. Ailelere ve genel olarak toplumsal yapıya ilişkin önerileri ise *topluma yönelik öneriler* teması bağlamında ele alınmıştır. Söz konusu tema ve kategorileri gösteren model aşağıda yer almaktadır (Model 4.11).



Model 4.11. Katılımcıların Cam Tavan Engellerine Yönelik Önerileri

Tablo 4.13. Katılımcıların cam tavan engellerine yönelik önerilerinin dağılımı

Temalar / Kategoriler	f	%
Kadınlara yönelik öneriler		
Kadın yönetici adaylarına öneriler	15	46,8
Mevcut kadın yöneticilere öneriler	17	53,2
Alt toplam	32	56,1
Kurumlara yönelik öneriler		
Millî Eğitim Bakanlığı'na öneriler	14	82,3
Okul yönetimlerine öneriler	3	17,7
Alt toplam	17	29,9
Topluma yönelik öneriler		
Ailelere yönelik öneriler	5	62,5
Genel olarak toplumsal yapıya ilişkin öneriler	3	37,5
Alt toplam	8	14
Genel toplam	57	100

Tablo 4.13'te üç tema altında gruplandırılan önerilerin dağılımı yer almaktadır. Dağılıma göre, katılımcıların en çok, kadınlara yönelik öneriler dile

getirdikleri görülmektedir (f: 32, % 56,1). Katılımcıların, cam tavan engellerini yaşayan kadın yöneticilerin ya da yönetici adayı kadınların bu problemlerin üstesinden gelebilmeleri için çeşitli stratejiler geliştirmelerine olanak sağlayacak somut önerilerde bulunmayı daha fazla önemsediklerinden söz edilebilir. Önem sırası dikkate alındığında, kadınlara yönelik önerilerin ardından kurumlara yönelik öneriler gelmekte (f: 17, % 29,9) ve bunu, topluma yönelik getirdikleri öneriler (f: 8, % 14) izlemektedir.

Katılımcıların kurumlara yönelik getirdikleri önerileri de kadın yöneticiler ve yönetici adayı kadınların cam tavan engelleriyle mücadele etmeleri bakımından önem taşımaktadır. Diğer yandan daha genel, soyut ve yerine getirilmesi, hatta sonuç alınması uzun zaman gerektiren topluma yönelik öneriler ise katılımcıların daha az sıklıkla dile getirdikleri öneriler oluşu da dikkat çekmektedir. Bu dağılım katılımcıların eğitim kurumları yönetimlerine daha fazla sorumluluk yüklediklerinin işareti olarak da kabul edilebilir. Bu dağılım ayrıca alanyazındaki sonuçlarla da tutarlıdır. Zira Helm (2006) karar mekanizmalarının merkezden olmadığı ve örgüt kültüründe kadınların üst düzey yönetim konumlarında olmalarının desteklendiği örgütlerde, cam tavan engellerine daha az rastlanıldığı sonucunu ortaya çıkartmıştır. Wilson (2014), cam tavanların kırılmasının yalnızca azınlıkların ya da kadınların sorumluluğunda olmadığını, örgüt yönetimlerinin de onlara destek vererek mücadele etmeleri gerektiğine işaret ederek bu mücadele sürecinde ilk olarak tepe yönetimlerin sorumluluk almalarının ve sorumluluğun alt kademelere doğru paylaşılmasının oldukça önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Wilson, çalışma yaşamında eşitlikçiliği ve çeşitliliği kalıcı hale getirebilmek için yalnızca örgütlerin değil, aynı zamanda hükümet organlarının, eğitim kurumlarının ve toplumun birlikte hareket etmeleri gerektiğini de vurgu yapmıştır. Dolayısıyla bu araştırmadaki katılımcıların da, benzer bir çıkış noktasından hareket ederek, cam tavan engelleriyle daha iyi mücadele edebilmek için daha somut çözümler üretilmesine ve bunların uygulanmasına gereklilik bulunduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

Öneriler kategoriler açısından değerlendirildiğinde, kadınlara yönelik öneriler, gerek mevcut kadın yöneticilere (f: 17, % 53,2) gerekse yönetici adayı kadınlara dengeli bir dağılım göstererek sunulmuştur (f: 15, % 46,8). Kurumlara yönelik öneriler açısından bakıldığında, katılımcıların bu süreçteki sorumluluğun daha çok Milli Eğitim Bakanlığı'nda olduğunu düşündükleri görülmektedir (f:

14, % 82,3). Topluma yönelik öneriler kapsamında ise kategoriler arasında dikkat çekici bir dağılım farklılığı bulunmamaktadır.

Katılımcıların kadınlara yönelik öneriler kapsamında, mevcut kadın yöneticilere yönelik bazı önerileri aşağıda sunulmuştur. Söz konusu önerilerde katılımcılar, liderlik ve yöneticilik niteliklerine daha fazla vurgu yapmışlardır.

“Hem davranış hem dış görünüş olarak örnek model olmalı. Dış görünüş derken çok güzel olması, manken gibi olmasını kastetmiyorum, duruma ve ortama göre giyinebilmeli. İdareciliğin getirdiği belli bir çizgi var bu çizgi içerisinde olmalı. Dediğim gibi davranış konusunda da örnek model olmalı, en önemlisi dürüst olmak. Bunun yanı sıra küçük çıkarlar peşinden koşmamalı büyük aileyi düşünmeli, okuldaysa okulun pansiyondaysa pansiyonun menfaatleri ön plana çıkmalı. Bu tür insanlar olmalı diye düşünüyorum”(Yönetici 1).

“...Yani hep o vurguladığım özgüven olmalı yani siz biraz çekimser kaldığınız zaman bir konuda kesinlikle erkek için düşünüldenden on kat fazla düşünüyorsunuz sizin için o yüzden ben şeye çok önem veriyorum özgüven ve netlik mesela biraz önce arkadaş geldi tayinler konusunda bilgi istedi orda net olmalısınız yaparım demelisiniz.....Hani bir bakalım olayı, müdür beye sorayım olayı sizi kesinlikle şey yapıyor sizi direkt böyle sıkıştırıyor köşeye o yüzden özgüven olmalı yani o konu hakkında yeterli değilseniz bile bunu yansıtmamanız gerekiyor”(Yönetici 10).

“Yani en baştada söylediğim o. Samimiyet ve dürüstlük diyorum. Bu yönetmeliği okursunuz, herkes belki bunu yönetmeliğe göre bir şekilde yapar ama yani insan ilişkileri, öğretmen olduğumuzu unutmamak, karşınızdakiler ve yapmanız gerekenler ne kadar kanun ve yönetmelikle çizildiyse gene de onların insan olduğunu düşünüp olmuştur hani o günlük olmuştur. Tolerans, idare etme özelliğinin, manevi değerlerin daha üst olması gerektiğini düşünüyorum ben. Yani karşımızdaki insana veli olsun, öğrenci olsun, hangi yaşta olursa olsun dinlemek. Dinleyip anlamaya çalışarak sıkıntı neyse çözmek. Ama yok bu kanunda böyleydi. Bende mesela öyle şeyler

yoktur yani maksimum düzeyde inisiyatif kullanma şeyi vardır. Mesela öğretmen niye 10 dakika nöbete geç kalmış. Hemen yaz, sarı zarfı ver. Hiçbir zaman şimdiye kadar yapmamışımdır. Vardır, çağırır sorarsın arabana mı bir şey oldu, yolda mı bir şey oldu, uyuyup kalmışsındır. Ha bunu alışkanlık haline getiren de şeyi ayırmak önemli olan. Mesela ben öğretmen arkadaşlara da söylüyorum. Ben burada şahsi fikir ve düşüncelerimle görev yönetimi yapmıyorum. Yapma gibi bir lüksüm de yok. Yönetmeliklerin çerçevesinde maksimum düzeyde herkes nasıl rahat edecekse, sorunlar nasıl çözümlenecekse onun yöntemlerini bulmaya çalışıyoruz hep birlikte. İşte o hani sahiplenme duygusu, hani ne kadar bunu başarıyoruz. Maalesef karşınızdaki insanlar bunu istemediği sürece olmuyor. Ama en azından ben ne yaptığımdan eminsem karşıdakinin ne düşündüğü çok şey değil açıkçası. Şu aralar da çok söylemeye başladım herhalde bunu: maddi dünya işlerine çok kaptırıp maneviyatını kaybeden insan sayısı her geçen gün artıyor. Ya ben öğretmen arkadaşların mesela düz mantık şeyi kabullensin istiyorum. Burada vatandaşın çocuğu var. Ahlakı, vicdani anlamda ben ona ne katabildiysem maksimum düzeyde yok maaş, yok siyasette böyleymiş demeden manevi değerleri üst düzeyde tutarak, bayanların belki de duygusal olmasından kaynaklı, bu noktadan girildiği zaman her şey daha güzel olacak diye düşünüyorum”(Yönetici 13).

“Bir kere yapılandırıcı olmalıdır. Yani yapıcı olması gerekiyor kırıcı değil yapıcı, düzenli olması şart, otoriter kısmı zaten halloluyor erkek yöneticiler hallediyor onu ama dediğim gibi arayı bulucu olması lazım öğretmenlerle müdürün arasını bulacak hem öğrencilerle arayı bulacak o yüzden uzlaşmacı olması lazım. Dediğim gibi düzenli olması lazım, çok yönlü düşünmesi lazım ve sosyal olması lazım”(Yönetici 14).

Yönetici 16 ve 17 ise, gerek önyargıların azaltılması gerekse algılanan olumsuz nitelik ve davranışlara yönelik öz eleştiriler yapılması gerektiğini de vurgulayarak önerilerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Kadın yönetici olarak şimdi cevap vereyim. Öncelikle bir önyargıda var hani bayan yöneticiler kaprisli olur. Özeleştirimizi de kendimizde yapalım hani bu konuda empatimizi de kendimiz kuralım. Hani öncelikle bunun böyle olmadığını bayan yöneticiler kaprisli değil. Hani bu mesajı bu önemli bence. Sonra hani bizim bayanların psikolojik olarak biraz daha zayıf olduğumuz belki hep dimi, ön plandadır. Bizim duruşumuzla hani belki dik durmakla ben anlatmış söylemde bulunacağım. Dik durarak belli bir duruşumuz, güler yüzümüz, açık politikamız bunlar bizim hani 6 yıldır özellikle ekip olarak hassasiyet gösterdiğimiz noktalar. Lider olarak benim özellikle hassasiyet gösterdiğim noktalar. Giyimimizle oturuşumuzla kalkışımızla özellikle hitabımızla, ses tonumuzla gerçekten çok iyi bir rol model olmamız lazım, misyonumuz çok ağır bu durumda bakıldığında, pek çok bayanı temsil ediyoruz. Baktığımızda azınlıkta sorumluluğumuz çok çok daha fazla. Nezaket kurallarımız bence ön planda bundan hiç taviz vermememiz gerektiğini düşünüyorum ben. Sesimizi yükseltmeden de çok işler başarabileceğimiz mesajını vermemiz çok önemli. Bayan olarak aslında bayan yönetici olarak işimiz çok. Hakkaniyet zaten bayan hiç ayrımı yok. Ama bayan yönetici olarak duruşumuzla, oturuşumuzla, giyinişimizle doğru mesajlar vermemiz gerektiğine inanıyorum” (Yönetici 16).

“Bir kere çok duygusal olmayacak. Pratik düşünebilecek, etraflıca düşünecek yani duygusallık olduğu zaman bir noktaya takılarak kalıyorsun, o kırılğanlığı duygusallığı bir kenara bırak.. ha bu erkeklerde olmuyor mu, oluyor, bizim geldiğimiz yerde yaşadık ha bi noktaya idarecilikte, bir noktaya takılıp kalmamak gerekiyor. Yok ben onunla küstüm, onunla konuşmuyorum, idarecilikte böyle bir lüksün yok. İnsanlarla işin kadar konuşmak zorundasın, detaylı düşüneceksin, eşit yaklaşmalısın her bireye bu kadın erkek yine aynı hani nerelidir, nasıldır vesaire diye bir şey olmaz. Öğrencisine de idarecisine de.....iyi bir dinleyici olması gerekir ve dikkatli olması gerekir ve prensipli olması gerekir. Yani günü gününe işini yapması gerekir. İşleri biriktirdiği zaman işin içinden çıkamıyor. Yani ben bazen yapıyorum, iki üç gündür mesela devamsızlığı bir eve bir buraya bir oraya.. Çünkü internetimde bir sorun oldu, bu koşturmada

odada zaten girme şansım yok ya akşam kalkıp gireceksin dikkat istiyor, yığıldı, işi yığmayacak yani günü gününe bir planı yapması çalışması gerekir, o zaman daha az zorlanır, çünkü bir kere mutlaka not almalı. Bizim mesela çok sık işte yok o gece oluyor, yemek oluyor, seminer olacak vesaire bunun gibi planlı programlı olması gerekir, detaylara takılması gerekir, alıngan olmaması gerekir. Çok duygusal hiç olmaması gerekir idarecinin. Yani ben ilk yıllarda mesela öğrenci bir şeyler anlatıyor Allah'ım nasıl üzülüyorum nasıl üzülüyorum, eşim dedi ki Zeynep böyle yapacaksan sen o zaman bu işi yapma. Yani o orda bitecek evine yansıtması gerekir. Çünkü biz bir anneyiz çocuklarımıza hiç yansıtmamalıyız”(Yönetici 17).

Katılımcıların yönetici adayı kadınlara yönelik getirdikleri önerileri yansıtan bazı örnekler aşağıda yer almaktadır. Söz konusu önerilerin kariyer planlaması ve aile temelinde ele alındığı dikkat çekmektedir.

Yönetici 3, 9 ve 2 önerilerini kariyer planlaması açısından dile getirmişlerdir:

“Net olarak kısa ve uzun dönem planlama yapmalıdırlar. Benim şuandaki hedefim kısa dönem ve uzun dönem olarak geçiyor. Her bayan yöneticilerin kısa dönem uzun dönem planları olması lazım. Kısa dönem; 3 ay, 6 ay sonra nerde olacağım nasıl olacağım. 3yıl sonra 6 yıl sonra nerede olacağım. sınıfta olmak istemediğim kesin. Şu şartlar altında kendimi nasıl gösterebilirim? Kendimi insanlara ispat etmek zorunda mıyım? Zorundayım. Bu egoyu tatmin için. Herkes benim ne kadar çalışkan olduğumu bilsin. Bilsin. Tek amacım bu değil ama öyleyse ben herkes bilsin....” (Yönetici 3).

“Önce kendine bir özgüveni olmalı bence kesinlikle olmalı, kariyeri konusunda kararlılık çok önemli yani ben hedefi olması gerektiğine inanıyorum mutlaka hedefi olmalı ve bu hedefine ulaşacak stratejileri olmalı katılımcı liderliği benimsemeli dolayısıyla kurumdaki kişilerle birlikte herkesin yeteneklerini keşfedip, onlara kendilerini keşfettirip verimli olarak kimden ne alabilirim? O hedefe gidebilecek stratejileri birlikte yapmalılar. Her konuda ve bu yaptıkları yani bu başarı yolundaki yaptıkları hedeflere de şey çok

önemli iletişim çok önemli her zaman ekibine sevgi duymayı tercih etmeli birlikte biz varız biz düşüncesini oturtmalı ekibine kesinlikle olmalı”(Yönetici 9).

“Kariyerini böyle planlaması lazım. Yüksek lisansını yaparak başlaması lazım. Yüksek lisans olması gerekiyor. Aile yaşantısını da ona göre planlaması gerekiyor. Çocuğuyla eğer fazla ilgilenmeyecekse, çıkıp çıkıp orada bırakmak hiç doğru bir şey değil. Ona göre hem çocuğunu hem kendini planlaması gerekiyor. En zor şartlarda dahi çalışabilme... Onu da göze alması gerekiyor. Hazırlıksız tabii ki olmaz ama en çok da istekli olmak” (Yönetici 2).

Yönetici 8, kariyer planlaması sürecini eğitim yeterliliği açısından ele almıştır:

“...erkek yada kadın şeklinde ayırmak istemiyorum ben bunu. Eğer yönetici olmak istiyorlarsa tabiki bu işin eğitimini almaları gerekiyor. Bu alanda eğitim yöntemleriyle alakalı yüksek lisans programları olabilir ki şu anda da en çok uygun olan yöntem bu, buradan eğitim alması gerekiyor. İşi biraz daha bilimsel anlamda yapabilmesi için, bu eğitim gerekiyor. Tabi istekli olmak gerekiyor, ön hazırlıkları yapmış olması gerekiyor. Tabi sınav vardı eskiden, şu an sınav yok ama umarım ilerde olur. O noktada sınava hazırlık konusunda, daha sistemli daha eğitilmiş bir şekilde gitmek gerekiyor. Böyle düşünüyorum”(Yönetici 8).

Yönetici 6 ise aile açısından öneriler getirmiştir:

“....çocuk olduktan sonra kariyerine başlamalıdır. 1-2 yaşına geldikten sonra, aileden destek varsa yapsınlar kadınlar. Destek yoksa zor. Evine ve işine zaman ayırmalıdır. Bayanlar için çok yorucu oluyor. Zamanla öğreniliyor”(Yönetici 6).

Katılımcıların cam tavan engellerinin olası etkilerinin azaltılması ya da engellenmesi için sorumluluğun eğitim kurumlarında olmasını önemsedikleri görülmüştür. Bu konuda dile getirilen kurumlara yönelik sunulan önerilerden bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Yönetici 8 ve 1 genel anlamda kadınlar lehine pozitif ayrımcılık yapılmasının yararlı olacağını dile getirmişlerdir:

“Bence biz zaten hani rollerimiz çok olduğu için bir kere pozitif ayrımcılık şart”(Yönetici 1).

“İlde idareci, müdür olmak zorunda değil her okulda en az bir tane bayan idareci olmalıdır. Müdür yardımcısı ya da müdür fark etmez. Çünkü bayanların bakış açılarıyla, erkeklerin bakış açıları arasında fark görüyorum ben ve bir eğitim yuvasına da bir bayan bakış açısı şart. Yani şuankinden çok daha fazla olması gerekiyor her okulda en az bir tane olması gerekiyor”(Yönetici 8).

Yönetici 11 ve 4 çalışma koşullarının kadınlar lehine yeniden ele alınmasına dikkat çekmişlerdir:

“Mesela idareci olmadığın zaman en az bir günün boş oluyor, bayanlar öğretmenliği tercih ediyorlar. İdarecilikte böyle bir hak verilirse belki bayan idareci sayısı daha da çoğalabilir, düşünülebilir. Yani evli çocuk sayısına göre bayanın iki yarım günü boşaltılabilir. Belli saatleri boşaltılabilirse, belki çok daha olumlu olabilir, diye düşünüyorum”(Yönetici 11).

“Kadınları teşvik amaçlı bir şey yapıldığını düşünmüyorum. artırılabilmesi için kadın yönetici sayılarının, kadın çalışanların sayısının artırılması gerektiğini, desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum kadınlarınnasıl destek? Çalışma şartlarının biraz daha iyileştirilmesi kadınların. Mesai konusunda daha biraz daha esnek davranılması. Bir anne. Aynı zamanda çalışan kadın bir anne. Ev hanımı aynı zamanda. Günümüz şartlarında Avrupa ile kıyaslamamak gerekir hani... Hem ekonomik olarak hem de kültürel olarak. Farklılık olduğu için. Bu konularda çalışmalar yapılabilir diye düşünüyorum”(Yönetici 4).

Yönetici 17 ayrıma maruz bırakmadan kararlar alınmasının önemine işaret etmiştir:

“Yani aslında idarecilerin bayan erkek ayrımı olmadan bence testlerden taramalardan geçirilmesi gerekir. İnsan iletişimi iyi olması gerekir. Zaten birçok değerimiz var, işte onları geçiyor onların zaten çoktan yerleşmiş olması gerekir. Hani bir bayana nasıl yaklaşılr, bir öğrenciyle nasıl konuşulur. Biz idareciyiz ama aynı zamanda onların psikologu gibi davranmak zorundayız bizim öğrenci grubumuz öyle. Şimdi sen de hopp tamam git gelme azarlama o devir bitti artık”(Yönetici 17).

Yönetici 19 ve 6 ise ilginç bir öneri sunmuşlardır. Buna göre yönetim görevlendirmelerinde yönetim kademelerine göre cinsiyet dağılımına dikkat edilmesi önerilmektedir:

“...kadın erkek değil de şu anda siyaset önde ama aynı düzeyde yöneticilerinbir arada çalışacaksa bayan bayanla çalışmamalıüstyönetici bayansa altındakiler erkek üst erkeğe altındakiler bayan olabilir”(Yönetici 19).

“Bence tüm kurumlarda bir müdür yardımcısı erkeğe diğerinin bayan olması gerekir. Böyle olursa hem erkekler hem de bayanlar problemlerine çözüm bulabilirler”(Yönetici 6).

Yönetici 3 eğitim sistemi ile ilgili alınan kararların sık sık değişmemesi gerektiğine işaret etmiştir:

“...toplantılarda bize hep Finlandiya eğitim sistemini örnek gösterirler. Finlandiya'daki en son değişiklik 1977 yılında yapılmış ve aynı şekilde devam ediyormuş.günlük. Arap ülkelerin de bile bu yoktur. Değişmeli evet bazı şeyler değişmeli ama onlar değişebilecek öyle kanun ve yönetmelikler yapmışlar ki zamanın ruhuna göre de değiştirebiliyorlar..... esnek. Bizimkisi gibi kast sistemi yok”(Yönetici 3).

Son olarak, Yönetici 10 ise, özgüven kazanımı bağlamında yöneticilik deneyimi açısından ilginç bir öneride bulunmuştur:

“hani şimdi ben tek müdür yardımcı olduğum için avantajı yaşadım kısa dönem yapılıncı yapılabilmemiş şeklinde bir özgüven

gelişiyor o zaman öyle bir yöntem denenebilir yani hani müdürlüğe geçmeden önce kısa kısa dönemlerle işte 1 ay vekâlet edeceksiniz tekrar eski görevinize böyle bir yöntem izlenebilir.6 aylık müdürlük deneyimini yaşamıyordum cesaret edemezdik. Çünkü şey yok biz özgüven olarak da aileden itibaren böyle özgüven olarak biraz eksik yetişiyoruz şimdi bu bir gerçek mesela şimdi ben kızım o özgüveni aşılama çalışıyorum sen yapabilirsin kızlar daha iyi yapar çünkü benim hep çalışkan öğrencilerim kızlar oldu şeklinde işte bayanlar işini daha mükemmel yapar hani o şekilde özgüveni veriyorum ama bizim şimdi biz öyle kültürle yetişmedik yani müdür yardımcısı olurken acaba olur mu olmaz mı diye başlıyorsunuz bir 3 -4 yıldan sonra ara ara vekâlet edince onu anlıyorsunuz hani şu an mesela yaparım diyorsunuz ama o 6 aylık dönem olmasaydı kesinlikle pozitif düşünmezdim bir de şey de var benim eşim öyle yöneticiydi bir ara müdür yardımcılığı yaptı hep şunu söylüyor müdür yardımcılığı müdürlükten çok daha zor bir görev çünkü siz ara geçtiniz öğretmenle müdür arasında ve bir bütün mutfak sizsiniz bütün sıkıntıları tolere ediyorsunuz sonra üste gidiliyor”(Yönetici 10).

Katılımcıların topluma yönelik öneri örneklerinden bazıları ise aşağıda verilmiştir. Katılımcıların bu konuda ailelerin çok önemli sorumluluk taşıdıklarına inandıkları anlaşılmaktadır.

“İlk önce biz anneler olarak toplumu yetiştirecek olan insanlar bizleriz. Anneler olarak ister erkek çocuk olsun ister bayan olsun toplumda hem erkek hem de bayan bireylerin eşit değerlere sahip olduğunu bir erkeğin yapabileceği işi bir bayanın da rahatlıkla yapabileceğini ve çocuk yetiştirirken de kaprisli olmaması gerektiğini aslında hep biz bayan idareciler arasında kaprisin çok on plana çıktığını söylerler. Bunu da temeline baktığınızda aslında çocukluktan gelen eğilimler, annelerin verdiği terbiye mi diyeyim artık eğitim mi diyeyim, bu yatar. Erkek çocuğunun da aynı şekilde yetiştirilmesi gerekiyor”(Yönetici 1).

“Ben ilk öğretmenlik yıllarımda öğrencilerime şöyle söylemiştim. Karadeniz’de çalışıyordum. Kız öğrenci şikâyet ediyordu. “üç yaşında kardeşim var, annem oğlan kardeşime su doldurup vermem

için beni kullanıyor, o yapabilir aslında” bunu söyledi. Zavallı onu yetiştiren annen sen de ileride anne olacaksın annenin yaptıklarını yapmayacaksın. Seklinde anlatmaya çalıştım. Ama bu epey bir zaman alacak”(Yönetici 21).

“Bence Türkiye’de kadınlar ve erkekler arasında gerçek anlamda sosyal bir eşitlik yok. Daha çok okumuş annelerin olması ve kendi erkek çocuklarını daha pozitif bir şekilde yetiştirmeleriyle aşılabileceğini düşünüyorum”(Yönetici 22).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde yaşadıkları deneyimler ışığında cam tavan sendromuna maruz kalma durumlarını ele alan bu tez çalışmasında; birincil veriler için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmış ve araştırma, Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde yer alan kamu eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışması için oluşturulan temel araştırma *problemi* “*Aydın ili Efeler ilçesi eğitim bölgesinde yer alan kamu eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticiler cam tavan sendromuna maruz kalmışlar mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir. Temel araştırma problemiyle ilişkili altı alt problem hazırlanmıştır.

Sonuç

Araştırma sonuçlarından ilki, katılımcıların profesyonel nedenlerden hareket ederek yönetici olmaya karar verdikleri ve bu süreci bir kariyer planı yoluyla yönetmeye çalıştıklarının anlaşılmasıdır. Elde edilen bu sonuç, Roldan ve Storn (2006: 2) tarafından cam tavan sendromuna maruz kalınmaması ya da etkilerinin azaltılması için mağdurların (kadınlar, azınlıklar v.b.) kariyer planı oluşturmalarının gerekliliği şeklindeki önerileriyle örtüşmektedir. Bu anlamda araştırma katılımcılarının profesyonel bir yaklaşımla hareket ettiklerinden söz etmek mümkündür.

Diğer yandan, tayin edilme kolaylığından yararlanma faktörünün yönetici olma yönündeki güdülenme üzerinde belirgin bir etkisi bulunduğu görülmüştür. Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’nın öğretmen yer değiştirme şartlarını yeterince karşılayamadığından, araştırma katılımcılarının coğrafi bölge ve/ya okul değiştirme planları yaptıkları anlaşılmaktadır. Bunun yanında, bir başka yöneticiliğe karar verme nedenlerinden olan yöneticilik teklifi alınması da yöneticilik özelliği taşıdıklarına olan inancın bir göstergesi olarak ele alınabilir. Bu durum, bir bakıma, eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının artırılması yönündeki girişimlerin de varlığına işaret etmektedir. Ancak alan yazınında söz konusu iki nedenle (Tayin edilme kolaylığı ve yöneticilik teklifi alma) ilgili yeterli bilgi bulunmamaktadır. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda bu iki neden üzerinde durulmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci sonucu, kadın yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kurumlarına önemli avantajlar kazandırdıklarının belirlenmiş olmasıdır. Bu anlamda katılımcıların iletişim ve ilişki kurma becerilerinden gerek öğrenci ve personel gerekse kurum dışı paydaşların yeterince yararlanabildikleri anlaşılmıştır. Erkek yöneticilere göre ayrıntılara daha fazla odaklanabilme özellikleri de görev yapılan eğitim kurumları açısından önemli avantajlar yaratabilmiş görünmektedir. Elde edilen sonuçlar Mathews (2009), Sefer (2006), Peterson (2004), Coleman (2007), Haslam ve Ryan (2008) gibi araştırmacıların, kadın yöneticilerin sahip oldukları özel niteliklerin örgütler için önemli kazanımlar yaratabildiğini açıkladıkları araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Sözelimi Mathews (2009) kadın yöneticilerin eğitim kurumlarındaki görevlerini detaycı, yaratıcı ve paylaşımcı şekilde yürütmelerinden en çok gelecek nesillerin sağlıklı bir şekilde yetiştirilmesi amacına katkı sağladığını, Coleman (2007) kadın yöneticilerin gergin okul ortamlarını sevk ve idare etmede erkeklerden daha başarılı olduklarını ifade ederek, kadın yöneticilerin özellikle kız öğrenciler açısından önemine vurgu yapmıştır. Avantajlar bağlamında dikkat çeken önemli sonuçlardan birisi de, yönetici adayı kadınlara rol model olmanın yeterince gelişmediğinin belirlenmiş olmasıdır. Oysa farklı dışsal ve içsel etkenlerden kaynaklanarak kadınların toplumda ve örgütlerde hak ettikleri yerleri alabilmeleri açısından rol modelin önemli bir kazanım yaratması beklenirdi. Konuyla ilgili ulaşılan bir başka araştırma sonucu ise, kadınlara yönelik ön yargıların, yönetici olmalarının sayesinde azalması ya da kırılmasına çok az katkı sağladığının anlaşılmasıdır. Ancak kadınların üst düzey konumlara yükselmelerinde ön yargılara maruz kalınması önemli bir cam tavan engelidir (Hymowitz ve Schellhardt, 1986) ve tepe yönetimlerde yeterince yer alamamaları halinde kadınlar açısından iş yaşamı daha zor hale gelebilmektedir (Acker, 2009).

Araştırmanın üçüncü sonucu, eğitim kurumlarında görev yapan kadın yönetici sayısının yetersizliğinde toplumsal nedenlerin bireysel ve kurumsal / insan kaynakları nedenlerine kıyasla öne çıktığının görülmesidir. Erkeklerin aile içindeki rol avantajları kadın yöneticiler açısından belirgin bir toplumsal neden olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Sefer (2006) tarafından İstanbul'daki eğitim kurumları üzerinde yürütülen bir araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Nitekim bu araştırmada toplumun feodal yapısı ve eşlerden yeterince destek alamamanın en önemli etkenler olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan bireysel nedenlerin de toplumsal nedenlerin ardından dikkat çeken bir etken olduğu

görülmüştür. Bu sonuç da Snavely (1993) ve Aytaç'ın (2005) araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte, kadın yönetici sayısının yetersizliğinin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı sonuca neden olabileceği anlaşılmıştır. Kadınlar arası güçlü bir dayanışmanın kurulması olumlu bir sonuç olarak kabul edilirken, kadın yönetici adaylarının olumsuz etkilenmeleri ise olumsuz bir sonuç şeklinde değerlendirilmiştir. Kadın yöneticilerin rol model olarak alınmasındaki yetersizliğin belirlendiği bir başka araştırma sonucu da olumsuz etkinin varlığına işaret etmesi bakımından tutarlılık göstermektedir. Oysa kadınların yönetim kademelerinde daha fazla yer almaları gerek mevcut yöneticiler açısından gerekse aday yöneticiler için olumlu etki yaratabilmektedir (Rodriguez, 2011).

Araştırmanın dördüncü sonucu, katılımcıların diğer kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir. Elde edilen bulgulardan anlaşılmıştır ki, kadın yöneticiler en çok kurum içi kadınlar arası rekabet, biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememe ve bir kadın olarak kurum çalışanları tarafından yeterince kabul görmeme gibi daha çok kurumsal nitelikli cam tavan engellerine maruz kalmışlardır. Braziler ve Tatar da (2012) örgüt bünyesinde oluşan engel türlerinin bireysel engellerden daha fazla zarar verici olduğunu belirlemişlerdir. Ancak kadınlar arası rekabet probleminin cam tavan alan yazınında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu sonucun yeni araştırmalara ışık tutabileceğinden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda, kadın çalışanların erkekler tarafından bir tehdit unsuru olarak algılanması (Masser ve Abrams, 1986) ve kadın çalışanlara yönelik ön yargılar (Schelldart, 1986) eğitim kurumlarında görevli kadın yöneticilerin çalışanlar ya da kurumların diğer paydaşları tarafından yeterince kabul görmemelerine zemin hazırladığından söz edilebilir. Bununla birlikte, kadınlar arası rekabet engelini görece olarak deneyim süreleri daha az kadın yöneticilerin daha fazla maruz kalmaları da ilginç bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca alan yazınında “old boys network” metaforuyla açıklanan biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememe şeklinde karşılaşılan engel türü (Morrison ve Van Glinov, 2007), Chua (2013), McGuire (2002) içinde Ayrancı ve Gürbüz (2012) araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Öte yandan alan yazınında sıklıkla vurgulanan ve “kraliçe arı” metaforuyla tanımlanan engel türüne diğer kadın yöneticilerin çok fazla maruz kalmadıkları anlaşılmıştır. Bu durum olasılıkla araştırma örneklemindeki katılımcıların bu engel türünü dışarıdan gözlem yapmalarının zorluğundan

kaynaklanabilir. Ancak dikkat çeken başka bir sonuç, siyasi kayırmacılık ve sendikal baskıların dahi kraliçe arı engelinden daha fazla gözlemlenmiş olmasıdır. Ne var ki bu konu hakkında da cam tavan alanyazınında yeterli açıklama yer alamamaktadır ve bu durumun Türkiye siyasi koşulları ve devlet yönetimine özel bir durum olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın beşinci sonucu, kadın yöneticilerin en çok hangi cam tavan türüne maruz kaldıklarının ortaya çıkartılmasıyla ilgilidir ve bu sonucun araştırmanın temel probleminin aydınlatılmasına en fazla katkıyı sağlayan sonuç olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda, katılımcıların söylemlerinden ve alan yazınındaki sınıflandırmadan yararlanılarak oluşturulan bireysel, kurumsal ve toplumsal kaynaklı engel türleri arasında, katılımcıların kontrol etmekte güçlük çektikleri ya da kontrol edemedikleri cam tavan türleri arasında yer alan; cinsiyet temelli ayrımcılık, kadınlar arası rekabet / kraliçe arı ve diğer (örn. siyasi kayırmacılık, baskı, sendikal ayırım yapma politikaları v.b.) şeklindeki kurumsal kaynaklı cam tavan engellerine daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmıştır. Cinsiyet temelli ayrımcılık engelini eğitim kurumları üzerinde gerçekleştirilen önceki bazı araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülürken (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Şahin, 2007), farklı çalışmalarda (Sefer, 2006; Aslanargun, 2012; Ayrancı ve Gürbüz, 2012; Babaoğlu ve Litchka, 2010) bu sonucun desteklenmediği anlaşılmıştır. Dolayısıyla kadınların kariyer gelişimlerinin “labirent” metaforuyla tanımlanmasında olduğu gibi (Coogen ve Chen, 2007) karmaşık süreçlerin farklı örgütlerde farklı sonuçlar ortaya çıkartabileceğinden söz etmek mümkündür.

Kadınlar arası rekabet engelini bir kez daha örneklemede yer alan kadın yöneticiler tarafından kişisel olarak da yaşadıkları önemli bir cam tavan türü olduğu belirlenmiştir. Kraliçe arı sendromu da maruz kalınan bir başka önemli engel türüdür. Her ne kadar kadınlar arası rekabet problemi alan yazınında yeterince ele alınmamış olsa da, gerek katılımcıların diğer eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin gerekse kişisel olarak kendilerinin yaşadığı bir engel türü olmasını bu tez çalışmasının önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu konunun gelecek araştırmalarda farklı örneklemeler üzerinde ele alınmasında yarar bulunmaktadır. Diğer yandan, dikkat çeken bir başka sonuç, farklı eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin maruz kaldıkları siyasi kayırma, sendikal baskılar ve ayrımcılık gibi konuların benzer şekilde örneklemedeki katılımcıların da kişisel olarak yaşadıkları bir cam tavan engeli olduğunun ortaya çıkmasıdır. Bu anlamda daha önce de açıklandığı üzere,

cam tavan alanyazınında bu tür engel türlerine yer verilmediğinden dolayı gelecek araştırmalarda konunun bu boyutunun değerlendirilmesinin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Her ne kadar kurumsal ve toplumsal nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kadar sıklıkla olmasa da bireysel nedenlerden kaynaklanan cam tavan türleri kapsamında yer alan çoklu rol üstlenme / süper kadın sendromu da dikkate alınması gereken bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim iş yaşamına aileleriyle ilgili taşıdıkları sorumluluklardan dolayı yeterince odaklanamayan (Kumar ve Sunder, 2012) kadın yöneticilerin bu süreci gereği gibi yönetememeleri halinde, bunun olumsuz sonuçlarını yaşamaları kolay bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Sposito, 2013).

Araştırmanın altıncı sonucu, katılımcıların kadın yöneticilerin cam tavan engellerini aşmak için getirdikleri önerilerle ilgilidir. Elde edilen bulgular ışığında katılımcıların önerileri, kadın yönetici adaylarına ve halen yöneticilik yapan kadınlara yönelik olanları; *kadınlara yönelik öneriler*, Milli Eğitim Bakanlığı ve okul yönetimlerine dönük olanları ise *kurumlara yönelik öneriler*, ailelere ve genel olarak toplumsal yapıya ilişkin getirilen önerileri ise *topluma yönelik öneriler* teması bağlamında ele alınmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların en çok; kadınlara yönelik öneriler, en az; topluma yönelik öneriler dile getirdikleri dikkat çekmektedir. Kadınlara yönelik öneriler kapsamında katılımcılar, liderlik ve yöneticilik niteliklerine daha çok vurgu yapmışlardır. Yönetici adayı kadınlara yönelik getirilen öneriler genellikle kariyer planlaması ve aile temelinde ele alındığı görülmüştür. Katılımcıların, topluma yönelik önerilerinde ise ailelerin anahtar role sahip olduğunu düşündükleri anlaşılmıştır.

Kurumlara yönelik öneriler açısından bakıldığında, katılımcıların bu süreçteki sorumluluğun daha çok Milli Eğitim Bakanlığı'nda olduğunu düşündükleri görülmektedir. Katılımcıların kurumlara yönelik getirdikleri öneriler incelendiğinde en dikkat çekici öneriler şunlardır:

- Genel anlamda kurumlarda, kadınlar lehine pozitif ayrımcılık yapılması yararlı olacaktır.
- Çalışma koşullarının kadınlar lehine yeniden ele alınması gereklidir.

- Cinsiyet ayrımcılığına yönelik kararlar alınmaması çok önemlidir.
- Yönetim görevlendirmelerinde yönetim kademelerine göre cinsiyet dağılımına dikkat edilmesi gereklidir.
- Eğitim sistemi ile ilgili alınan kararlar sık sık değişmemelidir.
- Öz güven kazanımı bağlamında, kadın öğretmenlere, yöneticilik deneyimi açısından, kısa dönemlerle bile olsa yönetim kademelerinde yönetici vekâlet görevi verilmesi ve yine aynı amaca yönelik alt yönetim kademelerinde görevli kadın yöneticilere ise üst yönetim kademelerinde kısa dönemlerle üst yönetici vekâlet görevi verilmesi oldukça yararlı olacaktır.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde araştırmacılar ve uygulayıcılar için getirilen öneriler aşağıda yer almaktadır.

Araştırmacılar İçin Getirilen Öneriler

- a) Nitel analiz yoluyla elde edilen bulguların gelecek araştırmalarda nicel araştırmalar uygulanarak test edilmesinde yarar bulunmaktadır. Bu anlamda aşağıdaki araştırma sorularına yönelik nicel araştırmalar yapılabilir.
 - Kadın yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kurumları, bu kurumlara sağladıkları avantajlara göre farklılaşmakta mıdır?
 - Kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimleri ile karşılaşılan cam tavan türleri arasında bir ilişki var mıdır?
 - Kadın yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, medeni durum, çocuk sayısı) ile yaşanan cam tavan türleri arasında bir ilişki var mıdır?
 - Kadın yöneticilerin yönetim konumları (Md /Md. Yrd) ile cam tavan türleri arasında bir ilişki var mıdır?

b) Siyasi yandaşlık, sendikal kutuplaşma ve ayrımcılık gibi olgular kadın yöneticilerin vurguladıkları ve bu araştırmayı benzer araştırmalardan kısmen farklılaştıran önemli sonuçlar arasındadır. Ancak alanyazında bu

konunun yeterince yer almaması bir eksiklik olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda, araştırmacılar bu konunun boyutlarını nitel ve/ya nicel araştırma desenleri kullanarak açımlayabilirler.

c) Kadınlar arası rekabet bu araştırmada önemli bir cam tavan engel türü olarak ortaya çıkmıştır. Siyasi yandaşlık v.b. olgularda olduğu gibi, bu problemin de cam tavan alan yazınında yeterince araştırma konusu yapılmadığı görölmüştür. Gelecek araştırmalarda bu konunun da özellikle dikkate alınması önerilmektedir.

Uygulayıcılar İçin Getirilen Öneriler

a) Eğitim kurumlarında kadın yönetici sayısının artması kadınlar arası güçlü bir dayanışmanın kurulmasına zemin oluşturmaktadır. Dolayısıyla MEB ve diğerk kamu kurumlarının, sayının artırılması yönünde kararlar almalarında yarar bulunmaktadır.

b) Rol model ve mentorluk alan yazında sıklıkla tartışılan ve yararları hakkında fikir birliğine varılan önemli bir uygulamadır. Ne var ki bu araştırmada katılımcıların bu uygulamadan yeterince yararlanamadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla uygulayıcıların rol model nitelikleri taşıyan kadın yöneticileri medyada daha fazla görünür kılma yönünde çalışmalarda bulunmaları kadın yönetici adaylarının dikkatlerini çekmesi ve onları teşvik etmesi bakımından önemlidir. Rol model kadın yöneticileri mesleğe yeni başlamış genç öğretmen ve yöneticilerle buluşturan organizasyonlar düzenlenmesi de karşılıklı iletişim ve ilişkiyi artırarak, deneyimlerini doğrudan aktarma ve olası çekinceleri giderme bağlamında yararlı olacaktır. Mentorluk uygulamaları açısından ele alındığında ise, yöneticiliğe yeni başlayan kadın yöneticilere kurum bünyesinde deneyimli bir yönetici ve/ya öğretmen rehberlik etmesi için alt yapı kurulması düşünülebilir.

c) Müdür yardımcılarının öz güvenlerini artırabilmek amacıyla bu görevleri yürüttükleri dönemde, en az bir kez belirli bir süreliğine başka bir okulda olsa bile müdür vekilliği görevi yapmasında önemli yararlar bulunmaktadır.

d) Kadın çalışanların kendi aralarında biçimsel olmayan gruplar oluşturmaları ya da erkekler tarafından oluşturulmuş biçimsel olmayan iletişim ağlarına girmeye çalışmaları, olası fırsatları kendi lehlerine döndürebilmeleri bakımından yarar sağlayabilecektir.

e) Bu araştırma örnekleminde yer alan kadın yöneticiler tarafından getirilen önerilerin de dikkate alınması önem arz etmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların, kadın yöneticiler, kadın yönetici adayları, Milli Eğitim Bakanlığı, okul yönetimleri, aileler ve genel olarak toplumsal yapıya ilişkin getirdikleri öne çıkan öneriler şunlardır:

- Genel anlamda kurumlarda, kadınlar lehine pozitif ayrımcılık yapılması yararlı olacaktır.
- Çalışma koşullarının kadınlar lehine yeniden ele alınması gereklidir.
- Cinsiyet ayrımcılığına yönelik kararlar alınmaması çok önemlidir.
- Yönetim görevlendirmelerinde yönetim kademelerine göre cinsiyet dağılımına dikkat edilmesi gereklidir.
- Eğitim sistemi ile ilgili alınan kararlar sık sık değişmemelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. Ayata, A.G. ve Varoğlu, D. (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*. Ankara: Başbakanlık KSGM Yayınları.
- Acker, J. (2009). From Glass Ceiling To Inequality Regimes. *Sociologie Du Travail*, 51 (2), 199-217.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan Ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career Barriers For Women Executives And The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French And Turkish Women Executives. *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan Ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25: 133 - 160
- Aldemir, C. Ataoğlu, A. ve Budak, G. (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Anafarta, N. Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
- Arulampalam, W. Booth, A.L. & Bryan, M.L. (2007). Is There A Glass Ceiling Over Europe? Exploring the gender Pay Gap Across The Wage Distribution. *Industrial & Labor Relations Review*, 60 (2), 163–186.
- Aslanargun, E. (2012). Do Women Principals Really Face With Barriers In Schools? Critics Of Glass Ceiling Syndrome In Turkey. *International Online Journal Of Educational Sciences*, 4 (2), 255-264.

- Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etmenleri. O. Çitci, (Ed.), *20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar Ve Gelecek Konferansı İçinde* (237-253) (Ed: Oya Çitci). Ankara: TODAİE Yayınları, 237-253.
- Aycan, Z. (2004). Key Success Factors For Women İn Management İn Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 453-477.
- Ayrancı, E. & Gürbüz, T. (2012). Considering Glass Ceiling İn Turkey: Ideas Of Executives İn Education Sector Regarding Women İn The Workplace. *International Journal Of Human Resource Studies*, 2 (4), (126-151).
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler Ve Çalışma Yaşamındaki Yeri* (1. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Babaoğlu, E. & Litchka, P. R. (2010). An Examination Of Leadership Competencies Of School Principals İn Turkey And The United States. *Education And Science*, 35 (158), 58-74.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma* (5. Baskı). Ankara: Pegemayayincılık
- Balgiu, B.A. (2013). Perception Of Women As Managers. The Difference Of Attitudes Between Employees And Non-Employees. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 78, 330- 334.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici* (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Biagettia, M. & Scicchitano, S. (2011). A Note On The Gender Wage Gap Among Managerial Positions Using A Counterfactual Decomposition Approach: Sticky Floor Or Glass Ceiling? *Applied Economics Letters*, 18 (10), 939–943.
- Bruckmuller, S., Ryan, M.K., Rink, F. & Haslam, S. A. (2014). Beyond The Glass Ceiling: Theglass Cliff And Its Lessons For Organizational Policy. *Social Issues And Policy Review*, 8 (1), 202-232.
- Caceres-Rodriguez, R. (2011). The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination İn The Study Of Gender İn Public Organizations. *Administration & Society*, 45(6) 674–709.
- Carrillo, P., Gandelman, N. & Robano, V. (2014)..Sticky Floors And Glass Ceilings In Latin America. *Journal Of Economic Inequality*, 12 (3), 339-361.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1). 09.10.2015,
[Http://Www.İsgucdergi.Org/?P=Article&İd=203&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004](http://www.İsgucdergi.Org/?P=Article&İd=203&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004).
- Chen, C.C. Rao, A. & Ren, I.Y. (2013).Glass Ceiling For The Foreign Born: Perspectives From Asian-Born American R&D Scientists. *Asian American Journal Of Psychology*, 4 (4), 249-257.
- Chi, W. Ve Li, B. (2008). Glass Ceiling Or Sticky Floor? Examining The Gender Earnings Differential Across The Earnings Distribution In Urban China 1987-2004. *Journal Of Comparative Economics*, 36 (2), 243-263.
- Cho, J. Lee, T. & Jung, H. (2014). Glass Ceiling İn A Stratified Labor Market: Evidence From Korea. *Journal Of The Japanese & International Economies*, 32, 56-70.
- Christofides, L.N. Polycarpou, A. & Vrachimis, K. (2013). Gender Wage Gaps, ‘Stickyfloors’ And ‘Glass Ceilings’ İn Europe. *Laboureconomics*, 21 86-102.

- Chua, V. (2013). Categorical Sources Of Varieties Of Network Inequalities. *Social Science Research*, 42 (5), 1236-1253.
- Clevenger, L. & Singh, N. (2013). Exploring Barriers That Lead To The Glass Ceiling Effect For Women In The U.S. Hospitality Industry. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 12 (4), 376-399.
- Cohen, P.N. & Huffman, M.L. (2007). Working For The Woman? Female Managers And The Gender Wage Gap. *American Sociological Review*, 72, 681-704.
- Coleman, M. (2007). Gender And Educational Leadership İn England: A Comparison Of Secondary Head Teachers' Views Over Time. *School Leadership & Management*, 27 (4), 383-399.
- Coogan, P. A. & Chen, C. P. (2007). Career Development And Counselling For Women: Connecting Theories To Practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20 (2), 191-204.
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Above The Glass Ceiling: When Are Women And Racial / Ethnic Minorities Promoted To CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089.
- Cotter, D.A. Hermsen, J.M. Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80 (2), 655-681.
- Çoban, A. (2005). *Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 12-27.
- Distelhorst, D. J. (2007). *A Transcultural Leader's Resource Materials For Building Personal, Team, And Organizational Intercultural Competence*. Spokane, WA: Gonzaga University.

- Dreher G.F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects Of Sex Ratios And Work-Life Programs On Female Leadership At The Top. *Human Relations*, 56 (5), 541-562.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Biraraştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Erçen, A.E.Y. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eyüboğlu, A. Şemsa Ö. Ve Tanrıöver, H.T. (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik Ve Kültürel Boyutları*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Eyüboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Produktivite Merkezi Yayınları.
- Favaro, K., Karlsson, Per-Ola., Neilson, Gary L. (2014). The 2013 Chief Executive Study: Women Ceos Of The Last 10 Years. *Strategy&15* Ekim 2014,
- Foley, S. Kidder D.L. & Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates. *Journal Of Management*, 28(4) 471-496.
- Forbes, J. B. Piercy, J.E. & Hayes, T.L. (1988). Women Executives: Breaking Down Barriers? *Business Horizons*, 31 (6), 6-9.
- Frazier, E. M. (2005). Glass Ceiling: Fact Or Myth. *NAAAS Conference Proceedings (1929-1948)* Scarborough.
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gezek, N. (2009). *Öğrenilmiş Çaresizlik*. 07 Ekim 2014, [Http://Www.Tavsiyedyorum.Com/Makale_2943.Htm](http://www.tavsiyedyorum.com/makale_2943.htm)

Glesne, C. & Peskin, A. 1992. *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*, White Plains, NY: Longman.

Guo, S. (2013). Economic Integration Of Recent Chinese Immigrants In Canada's Second-Tier Cities: The Triple Glass Effect And Immigrants' Downward Social Mobility. *Canadian Ethnic Studies*, 45 (3), 95-115.

Gürses, İ. (2005). Önyargıların Nedenleri. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 143-160.

Haslam, S. A. & Ryan, M. K. (2008). The Road To The Glass Cliff: Differences In The Perceived Suitability Of Men And Women For Leadership Positions In Succeeding And Failing Organizations. *Leadership Quarterly*, 19 (5), 530–546.

Hayat Tabloları, 2013-2014 Sayı: 18618. 07 Ekim 2015, [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/PrehaberBultenleri.Do?id=18618](http://www.tuik.gov.tr/PrehaberBultenleri.do?id=18618)

Hopman, H.A. & Lord, B.L. (2009, August). The Glass Ceiling And Women In Accounting. *Interdisciplinary Perspectives On Accounting Conference*, Innsbruck, Austria, 1-41.

[Http://KadininStatüsü.Aile.Gov.Tr/Uygulamalar/Turkiyede-Kadin](http://KadininStatüsü.Aile.Gov.Tr/Uygulamalar/Turkiyede-Kadin)

[Http://Web.Stanford.Edu/Group/Siepr/Cgibin/Siepr/?Q=System/Files/Shared/Pubs/Papers/Pdf/04-30.Pdf](http://web.stanford.edu/group/siepr/cgibin/siepr/?Q=System/Files/Shared/Pubs/Papers/Pdf/04-30.Pdf)

[Http://Www.İlo.Org/Wcmsp5/Groups/Public/@Dgreports/@Dcomm/@Publ/Documents/Publication/Wcms_194843.Pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_194843.pdf)

[Http://Www.İlo.Org/Wcmsp5/Groups/Public/---Dgreports/---Dcomm/---Publ/Documents/Publication/Wcms_337069.Pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337069.pdf)

[Http://Www.İlo.Org/Wcmsp5/Groups/Public/---Dgreports/---Dcomm/Documents/Publication/Wcms_195447.Pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf)

[Http://Www.Strategyand.Pwc.Com/Global/Home/What-We-Think/Reports-
White-Papers/Article-Display/2013-Chief-Executive-Study](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-chief-executive-study)

[Http://Www.Strategyand.Pwc.Com/Reports/2013-Chief-Executive-Study](http://www.strategyand.pwc.com/reports/2013-chief-executive-study)

[Http://Www.Tuik.Gov.Tr](http://www.tuik.gov.tr)

[Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?id=10718](http://www.tuik.gov.tr/prehaberbultenleri.do?id=10718)

[Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?id=18619](http://www.tuik.gov.tr/prehaberbultenleri.do?id=18619)

[Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/pretablo.do?alt_id=1068)

[Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/pretablo.do?alt_id=1068)

[Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Ustmenu.Do?Metod=Temelist](http://www.tuik.gov.tr/ustmenu.do?metod=temelist)

[Https://Www.Questia.Com/Library/Journal/1G1-66107050/Does-Corporate-
Culture-Contribute-To-Performance](https://www.questia.com/library/journal/1G1-66107050/does-corporate-culture-contribute-to-performance)

Hultin, M. & Szulkin, R. (2003). Mechanisms Of Inequality: Unequal Access To Organizational Power And The Gender Wage Gap. *European Sociological Review*, 19, 143–159.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The Glass Ceiling. The Wall Street Journal. Special Report On The Corporate Woman.

ILO (2012/13). Global Wage Report 2012/13: Wages And Equitable Growth. 18 Mart 2014,

ILO (2012a).*Global Employment Trends:2012*. 18 Mart 2014,
[Http://Www.İlo.Org/Global/Research/Global-Reports/Global-
Employment-Trends/2012/Lang--En/Index.Htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2012/lang--en/index.htm).

ILO (2012b).*Global Employment Trends For Women*.18 Mart 2014,

ILO (2015). World Employment And Social Outlook Trends 2015. 10 Ekim 2015,

- Irmak, E. (2007). *Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson, J.C. (2001). Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling. *Women In Management Review*, 16 (1), 30-41.
- Jain, N. & Mukherji, S. (2010). The Perception Of "Glass Ceiling" İn Indian Organizations: An Exploratory Study. *South Asian Journal Of Management*, 17 (1), 23-42.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keuthen, M. (2006). *Dikkat Diğer Kadınlar* (Çev. G. K. Yürür). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım. (Eserin Orjinali 09.09.2004 Tarihinde Yayımlandı).
- Kocacık, F. Gökaya, V. B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 195-219.
- Kruger, M. L. Eck, E. & Vermeulen, A. (2005). Why Principals Leave: Risk Factors For Premature Departure İn The Netherlands Compared For Women And Men. *School Leadership & Management*, 25 (3), 241-261.
- KSGM (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Yayınları.
- KSGM (2015) Türkiye’de Kadın (Ağustos, 2015). 16.11.2015,
- Kulkarni, S. (2012). A Study On Cultural Diversity Management For Indian Organizations. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 37, 267-276.
- Kumar, P.A & Sundar, K. (2012). Problems Faced By Women Executives Working İn Public Sector Banks İn Puducherry. *International Journal Of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1 (7), 180-193.

- Kurlowicz, A. (2014). Women In Financial Planning. *Journal Of Financial Service Professional*, 68 (3), 56.
- Leathwood, C. (2005). Treat Me As A Human Being-Don't Look At Me As A Woman: Femininities And Professional Identities In Further Education. *Gender And Education*, 17(4), 387-409.
- Lewis, A.E. & Fagenson, E.A.(1995). Strategies For Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives? *Journal Of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Li, P. (2014). Recent Developments Hitting The Ceiling: An Examination Of Barriers To Success For Asian American Women. *Berkeley Journal Of Gender, Law & Justice*, 29 (1), 140-167.
- Lipshits-Braziler, Y. & Moshe Tatar, M. (2012). Perceived Career Barriers And Coping Among Youth In Israel: Ethnic And Gender Differences. *Journal Of Vocational Behavior*, 80 (2), 545-554.
- Liu, S. (2013). A Few Good Women At The Top: The China Case. *Business Horizons*, 56 (4), 483-490.
- Lockwood, N.R. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *HR Magazine*, 2-10
- Longo, P. & Straehley, C.J. (2008). Women's Efforts To Gain Status In Surgery. *Gender Medicine*, 5 (1), (88-100)
- Lordoğlu, K. Ve Özkaplan, N. (2007). *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Der Yayınları.
- Lyness, K.S. & Thompson, D. E. (2000). Climbing The Corporate Ladder: Do Female And Male Executives Follow The Same Route? *Journal Of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
- Mallon, M. & Cassell, C. (1999). What Do Women Want? The Perceived Development Needs of Women Managers. *The Journal Of Management Development*, 18 (2), 137-152.

- Marques, J. (2009). Sisterhood In Short Supply In The Workplace: It's Often The Women Who Hold Back Their Female Colleagues. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 Iss: 5, Pp.28 – 31
- Marvasti, A.B. (2004). *Qualitative Research In Sociology*. London: Sage Publications Ltd.
- Masser, B. & Abrams, D. (2004). Rein Forcing The Glassceiling: The Consequences Of Hostile Sexism For Female Managerial Candidates. *Sex Roles*, 51 (9-10), 609-615.
- Matano, A. & Naticchioni, P. (2013). Rent Sharing As A Driver Of The Glass Ceiling Effect. *Economics Letters*, 118 (1), 55-59.
- Mathur-Helm, B. (2006). Women And The Glass Ceiling In South African Banks: An Illusion Or Reality? *Women In Management Review*, 21 (4), 311-326.
- Matthews, K. M. (2009). Degrees Of Separation? Early Women Principals In New Zealand State Schools 1876-1926. *Journal Of Educational Administration And History*, 41 (3), 239-252.
- Mattis, M.C. (2004). Women Entrepreneurs: Out From Under The Glass Ceiling. *Women In Management Review*, 19(3), 154-163.
- Maxwell, J. (1992) Understanding And Validity In Qualitative Research. A Harvard Educational Review; Fall 1992; 62, 3; Research Library Core Pg. 279
- Mccrady, B. S. (2012). Overcoming The Glass Ceiling: Views From The Cellarand The Roof. *Behaviorthrapy*, 43 (4), 718-720.
- Mcguire, G. M. (2002). Gender, Race And The Shadow Structure: A Study Of Informal Networks Inequality In A Work Organization. *Gender & Society*, 16 (3), 303–322.
- Meyerson, D. & Fletcher, J.K. (2000). A Modest Manifesto For Shattering The Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, (January-February), 127-136.

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book Of New Methods*. London: SAGE Publications.
- Naff, K.C. (1994). Through The Glass Ceiling: Prospects For The Advancement Of Women İn The Federal Service. *Public Administration Review*, 54 (6); 507-514
- Nicodemo, C.(2009). *Gender Pay Gap And Quantile Regression İn European Families*. IZA Workingpaper DP No.3978.
- Niederle, M., And Vesterlund L. (2005), “Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?” NBER Working Paper 11474. 10 Ekim 2014,
- Niehoff, B.P. (2006). Personality Predictors Of Participation As A Mentor. *Career Development International*,1(4), 321-333.
- Noe, R. A. (2010). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Geliştirilmesi* (Çeviri C. Çetin). İstanbul: Beta Yayınları. (Eserin Orijinalı 23.09.2009’da Yaymlandı)
- Owuamalam, C. & Zagefka, H. (2013). We’ll Never Get Past The Glass Ceiling! Meta-Stereotyping, World-Views And Perceived Relative Group-Worth. *British Journal Of Psychology*, 104 (4), 543–562.
- Özan, M.B. (2009).Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 15-33.
- Öztürk, A. (2011). Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Palmer, M. Ve Hyman, B. (1993). Yönetimde Kadınlar (Çevr. V. Öner). İstanbul: Rota Yayıncılık. (Eserin Orijinalı 1990’da Yaymlandı).
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217-1230.

- Peterson, M. (2004). What Men And Women Value At Work: Implications For Workplace Health. *Gender Medicine*,1 (2), 106-124.
- Ragins, B. R.,Townsend, B. & Mattis, M. (1998). *Gender Gap In The Executive Suite: Ceos And Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling*, Academy Of Management Executive, 12(1), 28-42.
- Ransdell, L. B. (2014). Women As Leaders In Kinesiology And Beyond: Smashing Through The Glass Obstacles. *Quest*, 66,150-168.
- Robbins, S.P. & Barnwell, N. (2002). *Organisation Theory - Concepts And Cases* (4th Ed.). London: Prentice Hall.
- Roldan, K. A. & Stern, G. M. (2006). *Minority Rules: Turn Your Ethnicity Into A Competitive Edge*. New York: Harper Collins.
- Ross D. N. (2000). Does Corporate Culture Contribute To Performance? *American International College Journal Of Business*, 10 Ekim 2014,
- Russo, G. & Hassink, W. (2012). Multiple Glass Ceilings. *Industrial Relations: A Journal Of Economy & Society*, 51 (4), 892-915.
- Ryan, M.K. & Haslam S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence That Women Are Over-Represented In Precarious Leadership Positions. *British Journal Of Management* 16(2):81–90.
- Sandhu, H.S. & Mehta, R. (2008).Using Psychographic Dimensions To Discriminate Between Men And Women Executives: An Empirical Analysis. *Journal Of Services Research*, 8 (1), 139-153.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti Ve Sorunları*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sekman, M. (2006). *Her Şey Seninle Başlar*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sezen, B. (2008), *Örgütlerde Kadın Çalışanlarınkarşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Shahtalebi, S. &Yarmohammadian, M.H. (2012). Barriers To Women Managers Climb The Peaks Of Success. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 46, 3088–3092.
- Shenton, A.K. (2004). Strategies For Ensuring Trustworthiness İn Qualitative Research Projects. *Education For Information*, 22, 63-75.
- Sitterly, C. & Duke, B.W. (1988). *A Woman's Place: Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Snavely, K. (1993). Managing Conflict Over The Perceived Progress Of Working Women. *Business Horizons*, 36 (2), 17-22.
- Strachan, J. Akao, S. Kilavanwa, B. & Warsal, D. (2010). You Have To Be A Servant Of All: Melanesian Women's Educational Leadership Experiences. *School Leadership &Management*, 30 (1), 65-76.
- Strategy& (2014). The 2013 Chief Executive Study: Women Ceos Of The Last 10 Years.15 Ekim 2014,
- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri Ve Kariyer Sorunları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temel, A. Yakın, M. ve Misci, S. (2006).Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Yönetim Ve Ekonomi*, 13 (1), 27-38.
- TİSK (2004), “İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu” Sempozyumu, Yayın No:242, Ankara: Tşof Plaka Matbaacılık.
- TİSK (2002). Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği. Yayın No: 5256, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
- Toksöz, G., Özkazanç, A. ve Poyraz, B. (2006). *Kadınlar, Kalkınma Ve Sosyal Adalet*. 05 Eylül 2006, [Http://Kasaum.Ankara.Edu.Tr/Gorsel/Dosya/1095679034kal.Doc](http://Kasaum.Ankara.Edu.Tr/Gorsel/Dosya/1095679034kal.Doc).
- TUİK (2011) Kazanç Yapısı Araştırması, 2010. 20 Aralık 2011,

- TÜİK (2014). *2013 Yaşam Memnuniyeti Araştırması*.10 Ekim 2014,
- TÜİK (2015). Temel İstatistikler / Nüfus ve Demografi. 10 Ekim 2015,
- TÜİK (2015). Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri. 20 Ekim 2015,
- TÜİK (2015) Cinsiyetler Arası Ücret Farkı. 10 Ekim 2014,
- TÜİK (2015). *İstatistiklerle Kadın*, 2014. Sayı:18619 Yayınlanma Tarihi:05 Mart 2015, Erişimtarihi: 25 Ekim 2015,
- Türkiye Aile Yapısı Araştırması (TAYA) Tespitler, Öneriler (2014). *Toplumsal Cinsiyet Ve Aile* 7 (8), 234-279. 10 Ekim 2015, <Http://Ailetoplum.Aile.Gov.Tr/Data/54292ce0369dc32358ee2a46/Taya2013trk.Pdf>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2014) *Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri (Gender Statistics)*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005).*Bilimsel Araştırma Süreci*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vandenberghe, V. (2013). Are Firms Willing To Employ A Greying And Feminizing Workforce? *Labour Economics*, 22, 30-46.
- Varoğlu, D. (2006). *Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerinden Androjeni'ye Gidiş*. 10.01.2014, <Http://Www.Ba.Metu.Edu.Tr/Manclub/Yayinlar/Glokal/Glokalarsivi/Sayi10/Androjen:1>.
- Varoğlu, D. B. (2001), *Örgütsel Yasamda Toplumsal Cinsiyet Roller, Yönetim Ve Organizasyon*, (Ed: Salih Güney) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Veale, C. & Gold, J. (1998).Smashing Into The Glass Ceiling For Women Managers. *Journal Of Management Development*, 17 (1), 17-26.
- Vinkenburgh, C.J. Van Engen, M.L. Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2011). An Exploration Of Stereotypical Beliefs About Leadership Styles: Is Transformational Leadership A Route To Women's Promotion? *The Leadership Quarterly*, 22 (1) 10–21.

- WEF (2014). *Global Gender Gap Report*. 14.10.2014, <https://Agenda.Weforum.Org/Topic/Global-İssues/Gender-Parity/>
- Weinberger, C.J. (2011). In Search Of The Glass Ceiling: Gender And Earnings Growth Among U.S. College Graduates İn The 1990s. *Industrial & Labor Relations Review*, 64 (5), 949-980.
- Wilson, E.(2014). Diversity, Culture And The Glass Ceiling. *Journal Of Cultural Diversity*. 21 (3). 83-90.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayınları.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Yüksel, A. Mil, B. ve Bilim, Y. (2007). *Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35 (2), 39-48.
- Zeng, Z. (2011). The Myth Of The Glass Ceiling: Evidence from A Stock-Flow Analysis of Authority Attainment. *Social Science Research*, 40 (1), 312-325.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

Ek.1. Görüşme Formu

AÇIKLAMA

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. “Aydın il merkezindeki eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu” konulu bir tez çalışması yapmaktayım.

Yapacağım araştırmada amacım, kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri ortaya çıkarmak ve bu engellere yönelik çözüm önerileri üretmektir. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların, eğitim kurumlarında yönetici olmayı düşünen ve yöneticilik görevinde bulunan kadınlara yararlı olacağını düşünüyorum. Bu nedenle yöneticilik kariyerinizde bir kadın olarak yaşadığınız deneyimlerden faydalanmak istiyorum.

Görüşme sonucunda elde edilecek tüm veriler bu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde görüşlerinizi daha ayrıntılı tutma imkanı elde etmiş olurum.

Görüşmeye katılarak araştırmama katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Filiz TANRISEVDİ

Yüksek Lisans Öğrencisi
Aydın Fen Lisesi Müdür Yardımcısı

Tez Danışmanları:

Yrd. Doç. Dr. Pınar Yengin SARP KAYA
Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Ek.2. Görüşme Soruları

1. Görev unvanınız:
2. Yaşınız:
3. Eğitim durumunuz:
4. Branşınız:
5. Medeni durumunuz:
() Bekâr () Evli () Boşanmış
6. Çocuk sayınız? (Varsa):
7. Öğretmen olarak kaç yıl görev yaptınız? :
8. Yönetici olarak kaç yıl görev yaptınız? :
9. Yönetici olmaya ne zaman karar verdiniz? Bu kararı vermenizde etkili olan faktörleri belirtir misiniz?
10. Sizce eğitim örgütlerinde kadın yöneticilere karşı önyargı var mı?
(Evetse)
a) Ne tür önyargılar var?
11. Sizce neden, ülkemizde kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerden daha az?
a) Bu durum nasıl aşılabılır?
12. Eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayısı sizce yeterli midir?
Sizce bu durumun ne gibi etkileri vardır?
(Yetersiz)
a) Kurumların işleyişi açısından,
b) Kadın yönetici adayları açısından ne gibi etkileri vardır?
(Yeterli)
a) Kurumların işleyişi açısından
b) Kadın yönetici adayları açısından ne gibi etkileri vardır?
13. Sizce eğitim kurumlarında, kadınların yöneticiliğe atanmasında veya yükselmesinde engeller var mıdır?
(Evetse)
a) Bu engeller nelerdir?
b) Nasıl kaldırılmalıdır?

- c) Siz bir engel ya da zorlukla karşılaştınız mı?
14. Görüş ve uygulamalarınızı üstlerinize kabul ettirme sürecinde kadın olmanıza bağlı olarak neler yaşıyorsunuz?
15. Bulunduğunuz kurumun en üst biriminde (Bakanlık, Genel Müdürlük, Milli eğitim müdürlüğü v.b gibi) görev almak ister misiniz?
16. Üst yöneticinizin kadın olmasını ister misiniz? Neden?
17. Birden fazla kadın yöneticinin bulunduğu kurumlarda, kadınlar arasında rekabet olduğu yolunda görüşler vardır. Bu konuda siz ne düşünüyorsunuz?
18. Kurumunuzdaki çalışanlarla ilişkilerinizde kadın olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?
- a) Kadın çalışanlarla etkileri nedir?
- b) Erkek çalışanlarla etkileri nedir?
19. Kurumunuzdaki öğrenci ve velilerle ilişkilerinizde kadın yönetici olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?
20. Sizce erkek yöneticilerin kendi aralarındaki sosyal ilişkilerinin kadın yöneticilere etkileri oluyor mu?
- (Evetse)**
- a) Ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?
21. Yönetici olmanız aile yaşantınızı etkiliyor mu?
- (Evetse)**
- a) Nasıl etkiliyor?
22. Yöneticilik yaptığınız süre içinde sizi derinden etkileyen, motive eden veya motivasyonunuzu düşüren bir deneyim yaşadınız mı?
- (Evetse)**
- a) Bunu kısaca anlatır mısınız?
- b) Bu deneyim sizin yöneticilik hayatınıza ne gibi katkılar sağladı?
23. Sizce bir eğitim kurumunda, kadın yöneticide bulunması gereken özellikler neler olmalıdır?

24. Sizce kadınlar, eğitim yöneticisi olmak için kariyerlerini nasıl planlamalıdır? Bu konuda kadın yönetici adaylarına ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Filiz TANRISEVDİ

Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli 24/09/1979

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim
Fakültesi Coğrafya Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Makaleler

-SCI : Tanrısevdi, A., Tanrısevdi, F., Ekolojik Tarım
Uygulamalarına Yönelik Yerel Halk Tutumları: Aydın Kirazlı Köyü Örneği,
Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 8, 2, 58-72, 2011.

-Diğer :

Bildiriler

-Uluslar arası :

-Ulusal :

Katıldığı Projeler :Tübitak Ortaöğretim Öğrencileri Arası Proje Yarışması,
Bölge Finali, 2010, Danışman Öğretmen

Tübitak Ortaöğretim Öğrencileri Arası Proje Yarışması, Bölge Finali, 2011
Danışman Öğretmen

Tübitak Ortaöğretim Öğrencileri Arası Proje Yarışması, Bölge Finali, 2012
Danışman Öğretmen

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 1998-1999

Sağlık Bakanlığı 1999-2001

Milli Eğitim Bakanlığı 2002-

İLETİŞİM

E-posta Adresi : filizarkan@hotmail.com

Telefon : +90 505 677 88 09