

**T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

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

**Elif ATAN
(Yüksek Lisans Tezi)**

İstanbul- 2011

**T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

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

**Elif ATAN
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman
Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

İstanbul- 2011

**Tüm kullanım hakları
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.
© 2011**

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

ONAY SAYFASI

Elif Atan tarafından hazırlanan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 05.07.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Danışman: Prof.Dr.Münevver ÇETİN

Üye: Yrd.Doç.Dr.Mehmet ÜNLÜ

Üye: Yrd.Doç.Dr.Müge YUKAY YÜKSEL

.....
.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

- 2002 Çağrıbey Anadolu Lisesi
- 2006 Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'ndan Mezun Olma
- 2007 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı' na Giriş
- 2008 Özel Erdil Koleji' nde Sınıf Öğretmenliği
- 2009 Çengelköy İlköğretim Okulu' nda Sınıf Öğretmenliği
- 2009 Özel Doğa Koleji' nde Sınıf Öğretmenliği' ne Başlama

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Görev Yaptığı Kurum Özel Üsküdar Doğa Koleji

E- Posta elif.atan@dogakoleji.com

ÖNSÖZ

Sürekli değişen ve gelişen dünya, iş gücünün değişimini de gerekli kılmış ve günümüzde pek çok kadın farklı çalışma algılarında yerini almıştır. Toplum, artık kadınların ev dışında da faaliyet gösterebildiğini kabul etmeye başlamıştır. Kendine güvenen kadınlar hem ev yaşamında hem de iş yaşamında başarıya ulaşarak saygın bir konum kazanmış; özellikle iş alanında başarılı çalışmalara imza atmışlardır.

Yapılan araştırmalar, kadınların iş hayatına giderek artan oranda katıldıklarını, ancak bu katılımın genellikle alt düzeylerde olduğunu ve “üst düzey” yönetim kadrolarında yeterince yer almadıklarını göstermektedir. Bu duruma yol açan pek çok faktör olmakla birlikte, günümüzde kadınların ötesine geçemedikleri bir “Cam Tavan”ın altında çalışmak zorunda kaldıkları belirtilmektedir. “Cam Tavan” adı verilen kariyer engellerinin pek çok çalışma alanında görüldüğü gibi, eğitim alanında da görüldüğü bilinmektedir.

Bu çalışma, resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan”’a ilişkin algılarını, farkındalık düzeylerini belirlemek ve bu alanda yapılacak yeni çalışmalara bir kaynak teşkil etmek amacı ile yapılmıştır.

Bu çalışma süresince bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Münevver ÇETİN’e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tüm yüksek lisans hocalarıma ve Sabri Hocam’a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tezimin veri analizi kısmında bana yardımcı olan Abdurrahman Hocam’a, anketlerimin doldurulması sürecinde bana destek olan tüm öğretmen arkadaşlarıma, manevi desteklerinden dolayı çok sevdiğim aileme, nişanlım Arda’ya, Ali Hocam’a ve zümre başkanı arkadaşlarıma, yüksek lisans arkadaşlarımla Zuhal, Funda, Arzu, Ahmet, Semra, Ayşe, Aliye, Yasin, Cem, Sakin, Orhan, Atılğan’a hep yanımda oldukları için sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Kadınların özgürce yaşadığı bir dünya dileğiyle..

Elif ATAN

ÖZET

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

Bu araştırma, ilköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetiminde yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesi amacı ile yapılan tarama modeli bir araştırmadır.

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul İli Anadolu yakasında 2010- 2011 Eğitim – Öğretim yılı içerisinde eğitim- öğretim faaliyetini sürdürmekte olan resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklem grubunu random yöntemi ile belirlenen 60 okuldaki 120 kadın yönetici oluşturmaktadır.

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

Kadın yöneticilerin toplam algı puanlarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan(statü) ve mesleki deneyim değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t-testi (Independent Samples t-test), Kruskal- Wallis ve Mann- Whitney U analiz teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "Cam Tavan"a ilişkin algıları fark testlerinin bulgularına göre, alt boyutlarda anlamlı farklılık olacak kadar farklı şiddetlerde algılansa da, aritmetik ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerde “Cam Tavan” algısının (en düşük mentörlükte bile 1,74 düzeyinde) kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz etkileyecek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kadın, okul yöneticisi, cam tavan

ABSTRACT

ON THE PERCEPTION OF PRIMARY SCHOOL WOMEN PRINCIPAL TOWARD GLASS CEILING

This research is about discovering senses of women directors who is working in primary schools. And also discovering senses of Glass Ceiling and promotion to school managing office . This research is made with using scanning model.

This research based on women directors whose are working in primary schools in anatolian side of Istanbul. Surveys made to 120 random women directors in 60 different schools in 2010 - 2011 semesters.

In this research, Likert type measuring tool and judgmental measuring are used for collecting database. Also database collection tool is used by helping of in Miss KARACA' s (2007) thesis named as “Difficulties of Career of Women Managers: A Research with Applications on Glass Ceiling Syndrome ”.

Independent Samples t-test and Kruskal- Wallis and Mann- Whitney U analysis tests are used for comparison of senses between women directors with variables like age, educational degree, tittle, professional experiences and marital status.

In the end of this research, in the ground levels of the tests differences of senses to glass ceiling are very high between women directors whose are working in primary schools.

Arithmetic averages of the results are showing us, senses to glass ceiling of women directors are very low. And that is affecting negatively to career expectations of women directors.

Key Words : Women, women manager, Glass Ceiling

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ÖZGEÇMİŞ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....	xii

BÖLÜM I: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6

BÖLÜM II: İLGİLİ LİTERATÜR.....	9
2.1. Kadın ve Yöneticilik	9
2.2. Kadın ve Liderlik	11
2.2.1. Liderlik Kavramı	11
2.2.2. Liderlik ve Yönetici Ayrımı	11
2.3. Kadın Yöneticilerin Özellikleri ve Liderlik Tarzları	13
2.4. Geçmişten Günümüze Kadın Yöneticiler.....	14
2.4.1. Sümerlerde Kadın Yöneticiler	14
2.4.2. Hititlerde Kadın Yöneticiler.....	15
2.4.3. Etrüsklerde Kadın Yöneticiler	15
2.4.4. Yunan ve Roma’ da Kadın Yöneticiler	16
2.5. Dünyada Kadın Yöneticiler	16

2.6. Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	20
2.6.1. Ulusal Kültürümüzde Kadın Yöneticiler.....	21
2.6.1.1. İslamiyet Öncesi Dönem.....	21
2.6.1.2. Osmanlı Dönemi.....	22
2.6.1.3. Cumhuriyet Dönemi.....	24
2.7. Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler.....	27
2.7.1. Okulda Kadın Yöneticiler.....	30
2.8. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller ve Cam Tavan.....	35
2.8.1. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller.....	35
2.8.1.1. Eğitim Engelleri.....	35
2.8.1.2. Kültürel Engeller.....	36
2.8.1.3. Örgütsel Engeller.....	37
2.8.1.4. Kadınların Bizzat Kendilerinden Kaynaklanan Nedenler.....	38
2.9. Cam Tavan.....	38
2.10. İlgili Araştırmalar.....	41
BÖLÜM III: YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli.....	44
3.2. Evren ve Örneklem.....	44
3.3. Veri Toplama Aracı.....	44
3.4. Verilerin Toplanması.....	45
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	45
BÖLÜM IV: BULGULAR.....	48
4.1. Örneklem Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı.....	48
4.2. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan’ın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Düzeyi.....	50
4.3. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "CamTavan"a İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları.....	50

4.4. Medeni Durum Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test etmek için Yapılan Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları	53
4.5. Eğitim Durumu Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test Etmek için Yapılan Kruskal Vallis h Testi Sonuçları	54
4.6. Statü Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test Etmek için Yapılan Kruskal Wallis h Testi Sonuçları	58
4.7. Mesleki Deneyim Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test Etmek için Yapılan Kruskal Wallis h Testi Sonuçları.....	59
BÖLÜM V: SONUÇ.....	61
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	61
5.2. Öneriler.....	63
5.2.1. Kurumsal Öneriler	63
5.2.2. Bireysel Öneriler	63
KAYNAKLAR	65
EKLER.....	70

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar	12
Tablo 2. Kamu Görevlilerinin Hizmet Algılarına Göre Dağılımı	25
Tablo 3. Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine ve Akademik Görevlerine Göre Dağılımı	26
Tablo 4. Bazı Kurumlarda Kadının Yeri	27
Tablo 5. Kamu Kesiminde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dağılımı	29
Tablo 6. Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi	46
Tablo 7. Anket Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar	46
Tablo 8. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı	48
Tablo 9. Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	48
Tablo 10. Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	48
Tablo 11. Örneklemin Statüye Göre Dağılımı	49
Tablo 12. Örneklemin Mesleki Deneyime Göre Dağılımı	49
Tablo 13. Aritmetik Ortalamalar	50
Tablo 14. "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları	51
Tablo 15. Anlamlı Farklılık Ortaya Çıkan Mesleki Ayırım Alt Boyutunun Mann Whitney U Analiz Sonuçları	52
Tablo 16. "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları	53

Tablo 17. "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları	54
Tablo 18. Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın Kadınların Kişisel Tercih Algıları Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları	55
Tablo 19. Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın Örgüt Kültürü Ve Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları.....	55
Tablo 20. Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları.....	56
Tablo 21. Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın Mesleki Ayırım Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları.....	57
Tablo 22. "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Statü Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları	58
Tablo 23. "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. DPT Personelinin Cinsiyetine göre Dağılımı (Kişi).....	21
Şekil 2. Eğitim Yönetimi Alanında Kadınları Engelleyen Durumlar	33

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

f	: Frekans
%	: Yüzde
% gec	: Geçerli yüzde
% yığ	: Yığılmalı yüzde
r	: Korelasyon
p	: Anlamlılık düzeyi
KO	: Kareler ortalaması
KT	: Kareler toplamı
N	: Örneklem sayısı
X_{ort}	: Aritmetik ortalama
SS	: Standart sapma
ST	: Sıralamalar toplamı
Sh_X	: Aritmetik ortalamanın standart sapması
t	: t testi sonucu elde edilen değer
sd	: Serbestlik derecesi
Küm. %	: Yüzdeliğin yığılmalı hali
Min	: Minimum puan
Max	: Maksimum puan
Grup İçi	: Grup içi ilişki
G.Arası	: Gruplar arası ilişki
(i)	: Karşılaştırılan ilk grup
(j)	: Karşılaştırılan son grup
$x_i - x_j$	: Karşılaştırılan ilk gruba son grubun farkı
x^2	: Chi-Square (kaykare)
U	: Mann Whitney U testi değeri
$X_{sıra}$	: Aritmetik ortalamasının sıralaması

BÖLÜM I: GİRİŞ

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

Gerçekten de, geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002, s. 13). Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir (Aytaç, 1997, s. 222).

Ancak gerek işgücünün demografik yapısındaki ve niteliğindeki değişimler ve gerekse toplumun ekonomik, teknolojik ve yasal oluşumlarındaki gelişmeler, yönetimin tutumlarında da geçmişe nazaran birtakım değişimler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda son yıllarda yönetim pozisyonlarında daha çok kadın bulundurma çabası, gecikmiş bir oluşumla hız kazanmıştır (Aytaç, 1997, s. 222).

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

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

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

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında, kadınların birtakım engeller nedeniyle cesaretleri kırılrsa da, her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerledikleri görülmektedir. Fakat aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür (Çelikten, 2004, s. 92).

1.1. Problem

Dünyanın hemen tüm bölgelerinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluştuğu halde bu katılımın daha üst eğitim düzeylerine doğru azaldığı gözlemlenmektedir. Kadın unsurunun Türk Eğitim Sistemi içindeki yerini araştıran Gerni (Gerni 2001, s. 41), lisansüstü düzeydeki çalışmada gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ve ilköğretim okullarından liselere doğru gidildikçe sistem içindeki kadın yöneticilerin oranının düştüğünü saptamıştır. Tan’ın (Tan, 1996, s. 33- 42) saptamasına göre ise Türkiye’de öğretmenlik, kadınlar için en eski meslek geleneğine

sahip alanlardan biri ve ilk kamusal meslek niteliğinde olmasına karşın eğitim yöneticiliği kadınların azınlık statüsünde olduğu meslek algılarının başında gelmektedir. İşte, kadınlar için konulmuş görünmez engeller “Cam Tavan” olarak adlandırılmaktadır.

Cam tavan 1970’ li yıllarda ABD’ de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001, s. 1).

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

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

Uzmanlar Cam Tavan’ı yaratan iki önemli faktöre işaret ediyorlar. Birincisi **kadının kendi kendine yarattığı engeller**. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkincisini ise **"çevresel faktörler"** şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin;

Kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması: "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az

becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması (Şiyve, 2004).

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

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan” a ve kadınların okul yönetiminde yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesidir.

Araştırmanın alt amaçları ise şunlardır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan” a ilişkin algılarında, “yaş” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
2. İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan” a ilişkin algılarında, “medeni durum” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
3. İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan” a ilişkin algılarında, “öğrenim durumu” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
4. İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan” a ilişkin algılarında, “ünvan(statü)” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
5. İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan” a ilişkin algılarında, “mesleki deneyim” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?

1.3. Önem

Bu araştırma,

- Kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin farkındalığını yükseltmek,
- Kadınları okul yönetim kademelerinde daha çok görebilmek,

- Kadın okul yöneticilerine yönelik yapılacak yeni çalışmalara kaynak teşkil etmek açılarından önemlidir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- “Yaş” değişkeninin ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan”a ilişkin algılarını farklılaştıran bir etmen olduğu varsayılmaktadır.
- “Medeni Durum” değişkeninin ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan”a ilişkin algılarını farklılaştıran bir etmen olduğu varsayılmaktadır.
- “Öğrenim Durumu” değişkeninin ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan”a ilişkin algılarını farklılaştıran bir etmen olduğu varsayılmaktadır.
- “Ünvan(statü)” değişkeninin ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan”a ilişkin algılarını farklılaştıran bir etmen olduğu varsayılmaktadır.
- “Mesleki Deneyim” değişkeninin ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin “Cam Tavan”a ilişkin algılarını farklılaştıran bir etmen olduğu varsayılmaktadır.
- “Cam Tavan Algısı” ölçeği maddelerinin ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan algı düzeyini ölçmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin sorulara verdikleri cevapların onların gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

- Araştırmada seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışma,

- 2010- 2011 Eğitim- Öğretim yılı ile,
- İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okulları ile,
- Cinsiyeti kadın olan okul yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

Cam Tavan: Bu kavram genel olarak işletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademe pozisyonlara ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engelleri” nitelendirmektedir (Lockwood, 2004).

Okul Yöneticisi: Değişik kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır (Başaran, 2006, s. 195). Bu kapsamda;

- **Okul Müdürü:** Millî eğitimin temel ilkelerine bağlı olarak millî eğitimin genel amaçları doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere kurumun,..yönetiminden..sorumlu..eğitim..lideri dir (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530_0.html).
- **Müdür Yardımcısı:** Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, özlük ve her türlü yazışma, iletişim, halkla ilişkiler ve benzeri konularda okul müdürü tarafından kendisine verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yürütülmesinden ve işleyişinden müdüre karşı sorumludur (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530_0.html).

- **Zümre Başkanı:** Zümre Başkanı, başkanı bulunduğu dersle ilgili eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlı bir şekilde yapılmasından sorumlu kişidir (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25883_3.html).

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınların çalışırken çalışan kadın, eş ve anne rolünü üstlenmesi ve bu üçlü rolün çerçevesinde yoğun bir yaşam temposunu sürdürmesidir (KSSGM, 1998; aktaran Karaca, 2007).

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki insan topluluğunu ifade ederken, araştırmada erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın çalışanların kendilerine yer edinmelerinin zorluğundan bahsedilmektedir (Ergeneli, Akçamete, 2004; aktaran Karaca, 2007).

Örgüt politikası ise; örgüt yönetiminin kadın ve erkek çalışanlara yönelik belirlemiş olduğu uygulamalar ve bakış açılarıdır. Bu araştırmada örgüt sisteminin kadın ve erkek çalışanlara karşı eşit olmayan bir yönetim anlayışının benimsenmesi durumunda kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile karşı karşıya gelmesi durumu dile getirilmektedir (Aytaç, 2001; aktaran Karaca, 2007).

Mentorlük: Mentor; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (teacher), avukat(advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan “akıllı ve güvenilir öğretmen veya klavuz”dur. Mentorluk ise, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m).

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

Mesleki Ayırım: Meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrışmaktadır. Yatay mesleki ayırmda, bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmektedir. Bu ayrışma aynı iş yerinde bile görölmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında ise erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayırım ise aynı iş yerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerdirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayırım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır (KSSGM, 1999; aktaran Karaca 2007).

Yatay mesleki ayırmda; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik v.b. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görölen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Eyubođlu, 1999; aktaran Karaca, 2007).

Stereotip (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar) ve Stereotipleme: Stereotip belirli bir grubun üyelerine ilişkin varsayımsal inançlar, eylemler, özellikler setidir ve grubun üyelerini tanımlamak için kullanılır. Stereotipler toplumların kültürlerinde mevcuttur ve iletişim araçları ve hikayelerle nesillere aktarılmaktadır (Özmen, aktaran Karaca, 2007). Stereotipleme ise, geçmiş deneyimlere ya da kültürel normlara dayanarak bir insana ait olan özellikleri o insanın bulunduğu kategorideki tüm insanlar için geçerli saymak olarak açıklanmaktadır. Stereotipleme cinsiyet grupları içinde yapılmaktadır (Barutçugil, 2002).

Buna göre kadın ve erkeklere atfedilen stereotipler birbirinden farklılaşmaktadır. Örneğın, erkeklerin yarışmacı, rasyonel, objektif, kabiliyetli, iddialı, aktif, bağımsız ve duygularını kontrol altında tutmaya yetenekli oldukları düşünölmektedir. Kadınlar ise bağımlı, zarif, sıcak ve duygusal olarak görölmektedir (Özmen, 2000; aktaran Karaca 2007).

BÖLÜM II: İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Kadın ve Yöneticilik

Çalışan kadın sayısının katlanarak artması, çalışan nüfusun giderek daha büyük oranını kadınların oluşturması, birçok ülkede çalışan kadınların sayısının çalışmayan kadınları geçmesi 21. yüzyılın açık gerçekleridir. Evli ve çocuklu kadınların geleneksel ev kadınlığı rolü artık geride kalmıştır.

Evli olmak ve anne olmak iş yaşamına girmemenin ve çalışmamanın bir nedeni olmaktan çoktan çıkmıştır. Yapılan araştırmalar ve istatistikler, birçok Batı ülkesinde evli veya çocuklu olmasına bakılmaksızın çalışan kadınların toplam işgücü içindeki oranının erkeklerden fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Kılıç, 1998, s. 26).

İş hayatında ağırlığın endüstriyel üretimden bilgi ve hizmet sektörlerine kayması pek çok işin tanımını, organizasyonların yapısını ve işleyişini değiştirmiştir. Bilgisayar, iletişim, finans, sağlık, eğitim sektörlerinin öne çıkmasıyla iş tanımlarında bilgiye dayalı yetkinlikler üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağıının yarattığı yeni mesleklerin pek çoğuna kadınlar damgalarını vurmuşlardır (Barutçugil, 2002, s. 32).

Çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir. İngiltere’de her 20 şirket yöneticisinden yalnızca biri kadındır. Fransa’nın 30.000 büyük işletmesinde kadın yöneticilerin oranı %7’dir. ABD’de önde gelen Wall Street şirketlerinin %90’ının yöneticisi erkektir (Kılıç, 1998, s. 27).

Dünyada ve Türkiye’de yönetici kadın imajı henüz oluşmaktadır. Ancak yola erkeklerden çok daha geç çıkan kadınların çok hızlı adımlarla arayı kapattığı görülmektedir. Yeni kadın tipi kendi kurallarıyla sisteme girmektedir. Kadınlar, kadın olmanın bilinciyle yükselmektedirler (Kılıç, 1998, s. 27).

Katılımı cesaretlendiren, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı ve zevkli bir hale getiren kadın yöneticiler, 2000’li yılların yeni yönetim anlayışını belirlemektedir. Amacı her

şeyi kontrol etmek olan, emir vermeye dayalı, hiyerarşik yapı içinde katı kurallar uygulayan, çalışanların otomatik maaş artışları ile yetindiği, liderin rolünün emir vermek olduğu, bilginin kontrol altında tutulduğu geleneksel yönetim anlayışı, yerini kadınların liderliğindeki yeni yönetim anlayışına bırakmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 33).

Kadınların getirdiği yeni yönetim anlayışında amaç, değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu ağ modeli bir organizasyon anlayışı yerleşmektedir. Çalışanlar performanslarına göre derecelenmekte ve ödüllendirilmektedir. Lider, çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte, yetkilendirmekte, yaratıcılığını artırmaktadır. Kadın liderler, bu tarz yönetimde bilgiyi herkesle paylaşmakta, ortak çalışmayı benimsemekte ve onları açıklayıcı öğretme sistemi ile bilgilendirmektedir. Yeni modelde ceza, yerini ödüle bırakmaktadır. Geleneksel yönetimde bilginin güç demek olduğu kapalı sistem ve liderlerin insanlara az zaman ayırdığı yönetim, yerini bilginin paylaşıldığı açık sisteme ve liderlerin insanlara değer verip zaman ayırdığı modele bırakmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 33).

Türkiye’de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (KSSGM, 2000, s. 22):

- *Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm,*
- *Fazla ön plana çıkmamak,*
- *Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş,*
- *Evli ve çocuklu olmak,*
- *Feminist olmamak,*
- *Kuvvetli şahsiyet,*
- *Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu.*

2.2. Kadın ve Liderlik

2.2.1. Liderlik Kavramı

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300' lere kadar uzanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 19. yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Uzun, 2005, s. 30).

Liderlik kavramının literatürde farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Birkaçı şu şekildedir:

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1991, s. 357).

Liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütlerle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Çalık, 2003, s. 75).

Liderlik, örgütü daha etkin hâle getirirken örgüte ait değerleri, normları, idealleri işgörenlerin kişiliklerinde birleştirerek, etkili, yeterli ve dinamik bir örgüt oluşturmak (Badaracco ve Ellsworth, 1978; aktaran Cemaloğlu, 2007) şeklinde tanımlanabilir.

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman, Turan ve Acat, 2003, s. 46).

2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Liderlik ve yöneticilik zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da aslında farklı kavramlardır.

Yönetim insanları etkilemede biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır. Mintzberg (1979)'e göre; liderlik rolü, yöneticilere atfedilen on

rolden yalnızca bir tanesidir ve bu rol de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edilir (Keçecioğlu, 2003, s.11).

İsmail Efil'e göre yönetici ve lideri ayıran fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici; kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücünü kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996, s. 5).

Daft, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir.

Tablo 1
Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

Lider	Yönetici
RUH	KAFA
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma Taraftarı
Yaratıcı	İnatçı-Tekrarcı
Esnek	Problem Çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal Gücü Kuvvetli	Tedbirli
Deneysel	Otoriter
Değişimi Başlatan	İstikrarcı
Kişisel Güç	Mevki Gücü

Kaynak: Daft, 1997, s. 495; aktaran Uzun, Gizem (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Yönetim gücü, organizasyonun yapısından kaynaklanırken; liderlik gücü insani ilgiler ve değerlerden gelmektedir.

2.3. Kadın Yöneticilerin Özellikleri ve Liderlik Tarzları

Kadınlar, bir erkekler kulübü olarak algılanan yönetim dünyasına oldukça geç girmişlerdir, ancak aradaki farklı hızla kapatmaya başlamışlardır. Son yıllardaki teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerde kadınların daha üst yönetim görevlerine gelmelerini desteklemiştir. Bu durum kadın ve erkek arasında yönetime yansıyan tarz anlayış ve yaklaşım farklılıklarının olup olmadığı konusunu ve kadın yöneticilerin başarısını gündeme getirmiştir (Barutçugil, 2009, s. 10).

Kadın yöneticilerin 2000'li yıllarda dikkat çeken önemli özelliklerinden olan katılımı sağlama, işi heyecanlı ve zevkli hale getirme, güç ve bilgiyi paylaşma gibi özellikleri günümüz yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin güç ve bilgiyi ellerinde bulundurmak düşüncesinin aksine kadınların liderliğindeki yeni insancıl yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu bir ağ organizasyon modeli anlayışı yerleşmektedir. Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte yetkilendirmekte yaratıcılığı artırmakta ve onların en iyiyi yapmalarını sağlamaktadır. Bu tarz yönetimde daha başarılı olan kadın yöneticiler bilgiyi paylaşırken ortak çalışma algıları oluşturmakta ve çalışanlarını yapılan işlere ilişkin olarak bilgilendirmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki değişen yönetim anlayışının gerekleri kadınlar tarafından daha iyi yerine getirilmektedir (Barutçugil, 2009, s. 11).

Günümüz yönetim anlayışında dikkat çeken ve kadınların sıklıkla göstermiş olduğu yöneticilik- liderlik davranışlarını Çelikten ve Yeni (2004, s. 311) on madde de ele almışlardır:

- *Demokratik ve moral etik otoriteyi önemsemek,*
- *Duygusallık, duygu ve eğilimlere önem vermek,*
- *Örgütü kurallara göre yönetmek,*
- *Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmak,*

- *İşbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermek,*
- *Takım çalışmasına teşvik etmek,*
- *İyi bir dinleyici olmak,*
- *Girişken olmak,*
- *Öğretim liderliği yapmak ve*
- *Olaylar karşısında soğukkanlı davranmaktır.*

Erciyes Üniversitesi'nde banka çalışanları üzerinde yürütülmüş olan bir çalışmada kadın yöneticilerin erkeklere göre çalışanları daha iyi motive ettikleri, daha yaratıcı ve toleranslı oldukları ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik oldukları ortaya konulmuştur. Erkeklerin otoriter tarzlarına karşın kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzları ön planda olduğu vurgulanmıştır (Aykan, 2004, s. 213-224).

2.4. Geçmişten Günümüze Kadın Yöneticiler

2.4.1. Sümerlerde Kadın Yöneticiler

Sümer tarihi, M.Ö. 5. binyılın tarih öncesinden siyasal bir varlık olarak ortadan kalkıları MÖ. 2. binyılın başlarına kadar geçen zaman dilimi içerisinde değerlendirmektedir. O dönemdeki inanca göre, Evreni, insanı yaratan sosyal düzeni, yazıyı, sanatı ve barışı düzenleyenlerin tanrıçalar olduğuna inanırlardı. Tanrıçalar aynı zamanda, bu dönemde beylerin ve kralların bir tür koruyucu konumunda olmuşlardır.

Araştırmalar sonucu, Sümer Kralı Urukagina'nın yaptığı reformlarda kadınların tek erkek ile evlenebilecekleri kuralı getirilmiştir. Bu kurala göre, kadın hukukunun ele alındığını gösteren ilk yazılı belgedir. Bu kanun belgesine göre; fakir ve dul kadınlara kendi arzuları dışında hiçbir yaptırım uygulanmayacak, zengin ve güçlülere baskı yapılmayacak, kadın-erkek yaptıkları işte aynı ücreti paylaşmaktaydı (Çürük, 2009, s. 314).

Bu dönemde, kadınların sosyal ve hukuksal durumları hakkında; MÖ. 2050 yıllarından itibaren hemen hemen 250 yılı kapsayan süre içinde yazılmış satış senetleri, kira mukavelesi, alış veriş makbuzları, mahkeme zabıtları, kanunnameler ve edebi metinlerden bilgiler edinilebilmektedir.

2.4.2. Hititlerde Kadın Yöneticiler

M.Ö. 5. yüzyıla geldiğimizde ise; İzmir ve çevresi Hititler'in efsanevi kadın savaşçıları, Amazonlar'ın egemenliğinde kalmıştır. Hitit devleti zamanında kadının sosyal durumunu gösteren belgeler saray ve yönetici ailelerin çevresinde üretildiği için burada yapılacak tespitler halkın durumunu ne derece yansıtır tartışılması gerekir. Hitit kanunları o devir toplumun yapısına göre, bireylerin hür veya esir olmaları bakımından iki topluluk üstünde durmuştur. Bu devir kadınları hür kadınlar ve esir kadınlar olarak iki büyük sınıfa ayrılmışlardır. Hititli hür kadın tipini, ancak kraliçeler, prensler ve soylu kadınlar temsil etmekteydi. Genellikle Kraliçelerin siyasete karıştıkları, II. Hattuşil zamanında görülmüştür.

Dört bin yıl önce Anadolu'da kadınların gücü hiç de küçümsenecek gibi değildi. Bütün bunlardan anladığımız gibi Hititlerde kadının yeri ve durumu bugünkü Arap topluluklarından, birçok Ortadoğu ülkesinden hatta kadın konusunda bazı batılı ülkelerden ileride idi (Çürük, 2009, s. 315).

2.4.3. Etrüsklerde Kadın Yöneticiler

Etrüskler M.Ö. 8. yy.'a kadar çıkar. Turani kavim oldukları hususunda da ciddi tartışmalar vardır. Etrüsklerde giyim ve kıyafetlere göre; ön Türklere benzediği de örtüşmektedir. Genel olarak Etrüsk toplumundaki kadının konumu Turan soylu kadınların statüsü ile çok benzeştiği söylenilebilir. Haklarındaki sınırlı ve kıt bilgiye Yunan ve Roma edebiyatı sayesinde ulaşılmıştır.

Etrüsklerde miras, anne tarafından geçerdi. Kadının gerçek yaşamdaki olağanüstü yüksek statüsü, onun öteki dünya ile bağlantısını desteklemektedir. Hatta cinsiyet belirlenmesinde, kadın, evin yani geniş anlamda evrenin sahibesidir; erkek ise neslin

devamını sağlayan, kendinden bekleneni yerine getirmesi gereken ayrı bir güçtür. Etrüsklerde kral ve kraliçe eşit haklara sahiptir (Çürük, 2009, s. 315).

2.4.4. Yunan ve Roma’ da Kadın Yöneticiler

Yunan Kültürü ve Roma Kültürü M.Ö.1.yüzyılda Augustus liderliğinde örgütlenerek kurulmuştur. MS. 395’ te Kavimler göçü nedeniyle doğu ve batı olarak ikiye ayrılmıştır. Bu dönemde Tanrı ve Tanrıçalar çok önemli yer tutmuştur. Yunan ve Roma döneminde yaşayan kadınlar, daha çok ilahi bir güçteler; örneğin bereket tanrıçası Demeter, evlilik tanrıçası Hera gibi... Örneklerden de anlaşılacağı gibi, kadınlar ilahi güce sahip olmalarından dolayı gerekli hakları da ellerinde bulunduruyorlardı. Türk mitolojisine bakıldığında, belirgin erkek ve kadın tanrılarla karşılaşmak mümkün değildir. Türk dini ve mitolojik inancı Tek Tanrılı dini tanımaktadır. Roma hukukunda kadının hakları belirgin olarak daha sert kurallarla kanunlaştırılmıştır. Örneğin; Roma Hukukunda, Medeni Kanun Roma hukukuna dayanır. Roma hukukunun temelinde “birinci erkektir” ilkesi vardır. Birinci eşitsizlik budur. İkinci eşitsizlik ise, evli bir kadına söylenen, evin reisi erkektir, kadın onun muavin ve müşaviridir. Görüldüğü gibi Roma Hukukunda kadın haklarına yönelik eşitsizlik görülmektedir (Çürük, 2009, s. 316).

2.5. Dünyada Kadın Yöneticiler

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir.

Boel Berner’e göre; her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların %70’inin toplam işgücünde % 44.4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır (Katkat, 2000, s.17).

Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. 1998 verileri ile toplam yönetici pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı yüzdesel olarak İzlanda’da 31, Norveç’te 26,

Türkiye’de 8, Nijer’de ise 8.3’tür. Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının gerisinde yatan temel sebepler; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılardır (Özbey, 2004, s. 36).

1990’ların başında Bernard Bass tarafından kadın yöneticilerle ilgili kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bu analiz bulguları şu şekilde özetlenebilir:

“Bass, kadınlarla ilgili literatürde ‘kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen’ ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu araştırmada ayrıca, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranışı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı önyargılı grupların bu küçük detaylar üzerinde durdukları ileri sürülmüştür.”

Bu konuya farklı bir yaklaşım da E. Steven tarafından getirilmiştir. Steven; kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkileyerek; kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (Nalbant, 2002, s. 50-51).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, iş hayatında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında durum kadın yöneticiler açısından hiç de iç açıcı değildir. 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan yönetsel davranışlar araştırması sonuçlarına göre kadınlar yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık göstermektedirler. Tavris yaptığı araştırmada (Tavris 1972), kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranını % 48 olarak tespit etmiştir. % 45’lik bir oran ise, kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların, cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadırlar.

Amerikan Yönetim Topluluğu üyelerine uygulanan bir araştırmada; kadınların % 69'u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmektedirler. Bu grubun % 90'ı ise bu durumun nedeni olarak, erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri görmektedirler. Araştırmaya katılanlar, kadınların erkeklere oranla yükselmelerinin daha zor olmasının diğer nedenleri ise şu şekilde sıralamışlardır; akıl hocası bulma ve iletişim kurma (% 65), görüş eksikliği (% 50), oyunun kurallarını bilmemek (% 38). Bu araştırmaya katılan kadınların % 72'sine göre, daha iyi performans göstermek için kadınlar erkeklere oranla daha büyük bir baskı altındadırlar; % 81'ine göre ise bu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır (Zel, 1999).

ILO yıllık işgücü istatistikleri, ülkelerin çeşitli kamu kurumları, Birleşmiş Milletler Örgütleri ve araştırma şirketlerinin verileri; kadınların, üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil edilme oranının çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu konudaki bazı veriler 2000-2003 yılları arasında şu şekildedir:

“ Amerika Birleşik Devletleri'nde GAO tarafından 2002' de yayımlanan bir çalışmaya göre; ABD'de kadınlar işgücünün yaklaşık % 47'sini oluştururken, bunların sadece % 12'si yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Yönetim kademelerindeki kadınların % 60'tan fazlası ise medikal hizmetler, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar. Erkek yöneticiler reklamcılık, pazarlama ve satış sektörlerinde yoğunlaşırken kadın yöneticiler daha çok şirketlerin insan kaynakları departmanlarında görev yapmaktadırlar. 2001 yılında Kanada'da, yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı % 35' tir ve bu oran 1987' den itibaren % 6 artış göstermiştir. Üst düzey yönetim kademelerinde ise kadınların oranı çok daha düşüktür (% 23).

Tayland'da 2000 yılında, yönetici konumundaki kadınların oranı % 28,7' dir. Latin Amerika ülkelerinde yönetim kademelerinde kadınların oranı % 48' dir. Japonya'da özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınlar yeterince temsil edilememektedirler. EOWA tarafından 2002 yılında 200 büyük şirket genelinde yapılan çalışmaya göre Avustralya'da kadınlar üst düzey yönetim kademelerinin % 8.2'sini oluşturmaktadırlar ve bunlardan sadece % 1'i (iki kişi) CEO'dur. Bu verilere göre dünya çapında kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde oranı giderek artmakta iken, üst düzey yönetim kademelerinde bu oran oldukça düşüktür” (ILO, 2004).

Genel olarak bakıldığında, Avrupa’da çalışan kadınların ancak % 10’unun orta ve alt kademe yönetici olmalarına karşılık, % 5’ ten azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Batı Avrupa ve öteki gelişmiş ülkeler genelinde, ancak kamu yönetimlerinde, özellikle sosyal işlerle uğraşan bakanlıklarda üst düzeylerde, karar verme organlarında yer alan kadınların oranı % 13.1 olmaktadır (Koray, 1993, s. 21). Avrupa’daki çeşitli ülkelere göre kadınların yönetim kademesindeki oranları aşağıdaki gibidir (Target: 30 Percent of Leadship Positions to Women by 1995 Unchronicle, Jun 90, Vol 27, Issue 2, p. 68 ; aktaran Koray, 1993, s. 21):

İngiltere : İşgücü içindeki kadınların % 26’sı yönetim kademelerinde yer almasına karşılık, ancak % 2’si üst yönetimde yer almaktadır.

İrlanda : Çalışan kadınların % 7.4’ü yönetim kademelerindedir.

Fransa : Çalışan kadınların % 25’i yönetim kademesinde bulunmaktadır. Bunların % 9.8’i mühendislik ve teknik alanda yönetici olup, % 10’u tepe yönetimde yer almaktadır. Ancak bunların sosyal, sağlık, ilköğretim eğitmenliği alanında tepe yönetimde oldukları dikkat çekmektedir. Böylece kadınların toplum hizmetlerinin yönetiminde daha fazla yer aldıkları görülmektedir.

Almanya : Kamu sektöründe tepe yöneticilerin % 11.2’si kadın. Özel sektör yöneticilerinin ise % 5’i kadındır. Ancak % 0.7’si direktör pozisyonundadır. Genel olarak baktığımızda sağlık, sektöründe çalışanların % 86’sı, sosyal hizmetlerde çalışanların % 79’u, perakende hizmetlerde çalışanların % 62’si, eğitim hizmetleri alanında çalışanların % 48’i kadındır. Dolayısıyla kariyer şansları bu sektörlerde daha yüksektir.

İtalya: Çalışan kadınların ancak % 3’ü tepe yönetici pozisyonundadır.

İspanya: Çalışan kadınların ancak % 5’i üst pozisyonda yöneticidir.

Yunanistan: Kadınların işgücüne katılma oranı % 45.4. Yönetici pozisyonunda bulunanların oranı ise % 8’dir.

İskandinav ülkelerine bakıldığında ise bu oranların Avrupa ülkelerine nazaran biraz daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Danimarka ve Finlandiya'daki oranlar aşağıdaki gibidir:

Danimarka: İşgücünün % 46'sı kadındır. Bunlardan % 10'u özel ve kamu sektöründe orta kademe yöneticisidir. 1991 tarihli araştırmaya göre 755 şirket direktörünün % 4'ü kadındır.

Finlandiya: İşgücü içindeki kadınların % 21'i üst kademe yöneticisidir. Kadın tepe yöneticiler özellikle bankacılık ve kamu sektöründe yoğunlaşmış bulunmaktadır.

Japonya'da ise, işgücünün % 40'ını oluşturan kadınların ancak % 1'i yönetim kademelerinde yer almaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'ne bakıldığında ise, işgücünün % 45' ini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin oranı 1970' te % 16' dan 1992 yılında % 42' ye yükselmiştir. Bu oran giderek artmasına karşılık ancak % 4. 3'ünün tepe yönetimde olduğu görülmektedir.

2.6. Türkiye'de Kadın Yöneticiler

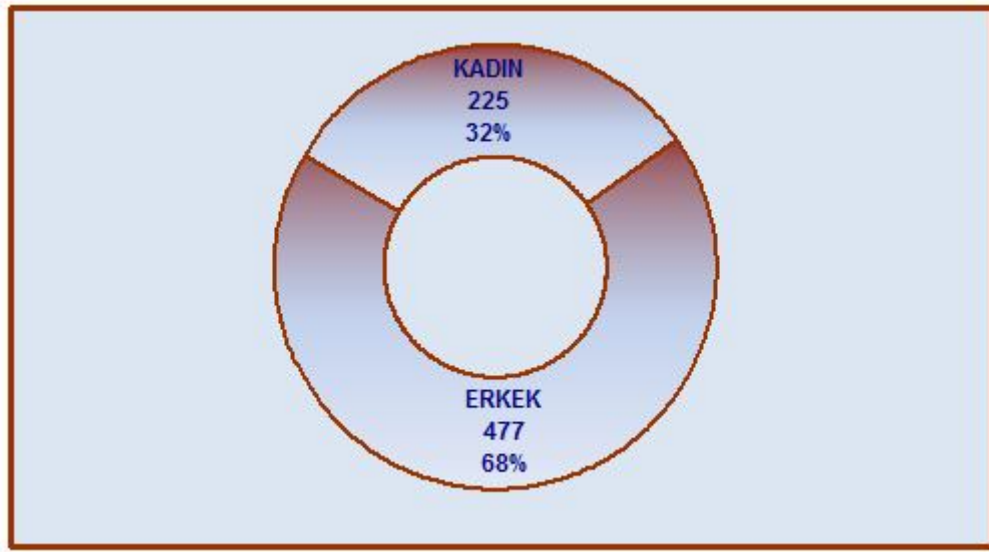
Günümüz Türkiye'sinde kadınları en çok cezbeden işlerden biri yöneticiliktir. İstek ve eğitime rağmen kadın yöneticilerin sayısı, erkek egemen iş dünyasında istenilen düzeyde değildir. Türkiye'de 14 özel sektör kuruluşunda, üst yönetimde olan kadın yöneticilerin oranı % 4 civarındadır (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Dergisi, 1993).

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı “ Türkiye' de Kadının Durumu Raporu” na göre; kadınlar parlamento, yerel yönetimler, siyasi partiler ve kamu yönetiminde ağırlık gösterememektedir. Örneğin; 1935 seçimlerinde parlamentoya giren milletvekilleri içinde kadınların oranı % 4.6 iken, 1946 seçimlerinde bu oran % 1.8'e düşmüş, 1995 seçimlerinde ise ancak % 2.4'e kadar çıkmıştır (Başbakanlık, 2000).

Kamu sektöründe çalışan kadın yönetici oranı % 11'dir. Bu da kamu yönetiminin hala gelenekçi ve erkek egemen bir yönetim tarzıyla yönetildiğini göstermektedir. Özel

sektörde kadınlara daha çok şans veren ve genç bir kadro ile çalışılması tercih edilirken, kamu sektöründe yaş ortalaması 46.5 olarak deneyime ve kıdeme bağlı bir çalışma düzeni egemendir. Aşağıda Devlet Planlama Teşkilatı’nda çalışan personelin cinsiyete göre dağılımı görülmektedir.

Şekil 1
Devlet Planlama Teşkilatı’nda Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: DPT, Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 20.05.2011, <http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx>.

2.6.1. Ulusal Kültürümüzde Kadın Yöneticiler

Kadının üretim hayatına katkıda bulunması, analık ve ev işlerinin yanı sıra toprak işlerinde çalışması, tarım kesiminde görev alması, gıda ve dokuma Algılarında faaliyet göstermesi çok eskilere dayanmaktadır (Rüstemzade, 1987, s. 42).

2.6.1.1. İslamiyet Öncesi Dönem

Orta Asya’da Hun hakimiyetinin sürdürüldüğü devirlerde, Hun devletinin başkanı Hakan ile eşi Hatun ile birlikte temsil ederlerdi. Halktan olan Hun kadınları erkeklerle eşit şekilde eğitilirler, savaşta da erkeklerle beraber ülkelerini savunurlardı. VIII. Yüzyıl Orhun Kitabeleri’nde Türk kadınından saygıyla bahsedilirdi. “Devleti idare eden Han” ve “Devleti bilen Hatun” cümleleriyle kadının saygınlığı belirtilmiştir (Doğramacı, 1993, s. 2).

O tarihlerdeki yönetim şekline göre kanunların geçerli olabilmesi için Hakan ve Hatunun beraber onaylamaları gerekirdi. Kadınlar her zaman erkeklerle eşitler. Savaşta, siyasi toplantılarda sosyal ilişkilerde Hun kadınları eşlerinin yanında olurdu. Ailede çocukların sorumluluğunu anne ve baba beraberce paylaşırdı.

VIII. yüzyılın başlarında İslamiyet dinini kabul eden Türkler, zamanla Arap ve İran kültürünün etkilerini yaşamışlardır. Türklerde, İslam dininin iki geleneği kadının iyice gerilemesine sebep olmuştur. Bu geleneklerin biri kadının inzivaya çekilmesi, diğeri de erkeğin birden fazla kadınla evliliğidir. İslamiyet'in ilk zamanlarında Türk kadınlarının öğretmen, şair ve hatta asker olarak görev yaptıklarını ve geri planda olmadıkları görülmektedir. Fakat zamanla farklı kültürlerle ilişki kurmaları kadına bakış açılarının değişmesine neden olmuştur. Bu sürede kadınlar eve kapatılıp sosyal yaşamdan uzaklaştırıldılar (Doğramacı, 1993, s. 3).

Bu da Türk kadınının ikinci pozisyona itilmesine ve söz hakkının elinden alınmasına neden olmuştur. Bu tarihten itibaren de Türk kadınının psikososyal gelişimi gerilemeye başlamıştır (Doğramacı, 1993, s. 3).

2.6.1.2. Osmanlı Dönemi

Osmanlı Devleti güçlü bir imparatorluk haline gelirken kadının sosyal durumu gerilemiştir. Eski Türk geleneklerinin giderek zayıflaması, kadın erkek ilişkileri arasında eşitsizlikler ortaya çıkarmıştır. Osmanlı Türk kadınları ayrı bir grup halinde ve katı yaşam şartları altında yaşamaya zorlanmışlardır. Arap ve Bizans kültüründen gelen harem anlayışının saraya girmesi, sarayın 15. Yüzyılda padişahın emriyle haremlik ve selamlık olarak bölünmesine neden olmuştur. Bu harem anlayışı daha sonra gelenek haline gelmiştir (Doğramacı, 1993, s. 4).

Kanuni Sultan Süleyman ve III. Selim dönemlerinde padişah hanımı ve soylu prensesler için “kafes sistemini” uygulanmıştır. Bu sistemde kadınlar erkeklerin yönetimdeki kararlarını kafes arkasından izlemektedir. Zaman zaman da bazı konularda kadınlar erkekleri etkilemiştir. Osmanlı tarihinde padişahlık babadan oğula geçerdi. Daha çocuk denecek yaşta devletin başına gelen padişahlar genellikle annelerinin etkilerinde kalırlar ve valide sultanlar yönetimde etkili olurlardı (Çiftçi, 1982, s. 82- 84).

Tanzimat dönemine kadar padişahların fermanlarıyla kadınların toplumda konumlarını yükseltme olmamıştır ve tümüyle eve kapatılmışlardır. Bu dönemde kent kadınları her türlü haktan yoksun durumdadır. Eğitimleri ve çalışma hakları tamamen ellerinden alınmıştır.

19. yüzyılda tarım ve eğitimde görülen bazı yapısal değişimler ve dünyada yaşanan teknolojik gelişimin Osmanlı topraklarına da yansması sonucu geleneksel aile yapısı zorlanmış ve kadın evin dışında ücretli çalışmaya başlamıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda kadının geleneksel çalışma algılarının basında tarım kesimi gelmekteydi. Tarım dışı geleneksel faaliyet algıları içerisinde ise halıcılık ve dokumacılık faaliyetleri gelmekteydi. Bu faaliyetler evlerde kurulu tezgahlarda ya da ev dışında ve fabrika niteliğini taşımayan küçük atölyelerde gerçekleştirilmekteydi. Halıcılık basta olmak üzere bu tür geleneksel faaliyetlerde çalışan kadınlar arasında ücretli çalışma ise sanıldığından daha yaygındı (Makal, 2001, s. 16).

Tanzimat döneminde Osmanlı toplumunun batılılaşma çabalarında kadın hakları ile ilgili çalışmalar başlamıştır. Kadınların eğitime önem verilmiştir. 1842 yılında Avrupa'dan getirilen ebe kadınlar Tıbbiye'de kurslar açmışlardır. Ebe kadınlar yetiştirmişlerdir. 1858 yılında ilk kez kız ortaokulları, 1869 yılında da kız sanat okulları açarak kadınlar arasında meslek eğitimi verilmiştir. 1870 yılında kız öğretmen okulları açılmıştır. Kızlara eğitim olanaklarının sağlanmasının amaçlandığı bu dönemde, geleneksel toplumsal değerlerin sonucu olarak kadınları, kadınların eğitilmesi düşünülmüştür. İlk kadın öğretmen 1873'de, ilk kadın okul yöneticisi 1883'te atanmıştır. Osmanlı döneminde kent kadınının çalışma yaşamına girişi, geleneksel uğraş olan hemşirelik ve öğretmenlik yoluyla olmuştur. 1908 yılında II. Meşrutiyet döneminde kadınlar için 1911 yılında ilk kız lisesi ve 1913 yılında da hasta bakıcı kursu açılmış ve kadınlara yönelik dergiler çıkmıştır. Tanzimat'tan Birinci Dünya Savaşı sonuna kadar geçen dönemde Osmanlı toplumunda kadın sorununa ilişkin gelişmelerin niteliği, kapsayıcı olmayışı büyük kent kadınlarının çok sınırlı kesimine yönelik oluşudur. Birinci Dünya Savaşı'nın sonunda Osmanlı toplumunda kadınların büyük bir bölümü kırsal kesimde tarımda çalışırken büyük kentlerde çok sınırlı bir kadın grubu öğrenim olanaklarından yararlanabilmekte, devlet dairelerinde alt kademelerde, fabrikalarda ise çok düşük ücret karşılığında çalışmaktaydılar (Çiftçi, 1982, s. 87- 89).

Kadınların sosyal ve siyasal hakları ile ilgili hiçbir çabanın olmayışı kadının çalışma hayatındaki ilerlemesini engellemekteydi.

2.6.1.3. Cumhuriyet Dönemi

Kurtuluş Savaşı ve cumhuriyetin ilanı Türk Kadın Hakları ile ilgili çalışmaları başlatmıştır. Atatürk'ün "Toplumun başarısızlığının asıl sebebi kadınlara karşı olan bilgisizlikten ileri gelir. Bir toplumun organı faaliyette iken diğer bir organı işlemez ise o toplum felç olur." Düşüncesiyle kadının aktif olduğu bir topluma geçiş yapılan reformlarla olmuştur (Doğramacı, 1993, s. 18- 19). Türk kadınının eğitimine önem verilmiş ve kadın hak ve sorumluluğunun belirlenmesi çalışmaları başlamıştır.

1924'te cinsiyet farkı gözetmeksizin herkese eğitim görme imkanı sağlanmıştır. 1926'da kabul edilen Türk Medeni Kanunu ile kadının sosyal hayatı çağın gereklerine uygun olarak yeniden düzenlenmiştir (Doğramacı, 1993, s. 18- 19). Bu kanunla kadın erkekle eşit haklara sahip olmuştur.

Cumhuriyetten sonra kadınlar tarım alanında ve kamu kesiminde çalışmışlardır. Kamu kesiminde çalışan kadınlar ise eğitim ve sağlık hizmetlerini tercih etmişlerdir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 1980 yılında yaptığı Kamu Personeli anket sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Çiftçi, 1982):

Tablo 2
Kamu Görevlilerinin Hizmet Algılarına Göre Dağılımı

HİZMET ALANI	KADIN		ERKEK		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	
Genel İdare Hizmetleri	112.218	27.5	295.384	72.5	407.602
Yardımcı Hizmetler	37.636	17.3	179.695	82.7	217.331
Din Hizmetleri	761	1.7	45.352	98.3	46.113
Emniyet Hizmetleri	1.462	2.9	48.734	97.1	50.196
Teknik Hizmetler	9.771	12.3	69.783	87.7	79.554
Sağlık Hizmetleri	44.387	59.7	29.998	40.3	74.375
Eğitim Öğretim Hizmetleri	94.060	25.3	269.181	74.7	360.241
Avukatlık Hizmetleri	744	42.7	998	57.3	1.742
Mülki İdare Hizmetleri	-	-	1.128	100.0	1.128

Kaynak: Çiftçi, Oya. (1982). *Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası

Bu verilere göre kadın çalışanların çoğu “Genel İdare Hizmetleri, Eğitim Öğretim hizmetlerinde ve Sağlık” hizmetlerinde çalışmaktadırlar. Genel idare hizmetlerinde çalışanların çoğu yönetim basamağının en alt kademesi olan büro bölümündedir. Müdür yardımcılığı ve daha üst konumda çalışan kadın oranı yok denecek kadar azdır. Eğitim öğretim alanında DİE verilerine göre ilk ve orta dereceli okullarda 1995 yılından 1978 yılına kadar kadın öğretmen oranında artış olmuştur. 1978 yılında kadın öğretmen oranı yüzde 40 iken, 1980 yılında yüzde 25.3’e düşmüştür.

1983 yılı ile 1991 yılları arasında üniversitelerde öğretim üye ve yardımcılarının cinsiyete göre dağılımları aşağıdaki tabloda görülmektedir (Doğramacı, 1993, s. 49):

Tablo 3
Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine ve Akademik Görevlerine Göre Dağılımı

Yıl	Cins	Toplam	Akademik Ünvan						
			Prof.	Doç.	Y.Doç.	Öğr.Gr.	Okut.	Uzm.	Araş.
1983	K	28.84	15.91	21.07	23.27	29.10	62.56	39.93	30.40
	E	71.16	84.09	78.93	79.73	70.99	37.44	60.07	69.60
1986- 87	K	31.11	16.27	21.74	25.79	21.36	54.31	43.16	33.96
	E	68.89	83.73	78.26	74.26	70.63	45.69	57.84	66.04
1990- 91	K	33.32	20.78	23.45	27.60	30.60	54.58	44.45	34.03
	E	67.68	79.22	76.55	72.35	69.40	45.42	55.55	45.97

Kaynak: Doğramacı, Emel. (1993). *Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Araştırma Merkezi Yayını

Bu verilere göre kadın öğretim üye sayısında artış olmakla birlikte erkek öğretim üye arasında hala önemli farklılıklar mevcuttur.

Sağlık algılarında kadın çalışan oranı fazladır. Bu alanda orta ve alt kademelerde bu yoğunluk gözlenmektedir. Üst kademelerde kadın sayısı yok denecek kadar azdır.

1989 yılında Türkiye'nin en büyük 500 firmasında üst düzey yönetim kadrolarındaki araştırma sonuçlarına göre, en büyük 500 firma içinde 100 kişiden fazla personel çalıştıran iş yerlerinde kadınların oranı yüzde 17'dir. Yönetici düzeyinde yüzde 15, üst düzey yönetici düzeyinde ise yüzde 2.8'dir.). Türkiye'de işveren konumundaki her yüz erkeğe iki kadın karşılık gelmektedir. Sermaye sahibi kadın sayısı yüzde 13'tür (Kılıç, 1998, s. 24-26).

Tablo 4
Bazı Kurumlarda Kadının Yeri

KURUM	TOPLAM	KADIN SAYISI	YÜZDE %
TBMM	550	13	2.4
BELEDİYE BAŞK.	2810	12	0.2
TUSİAD	417	12	3
GYİAD	318	57	18
TÜGİAD	500	49	10
İSO MECLİSİ	106	2	2
İTO MECLİSİ	162	4	2.5
BANKA GEN. MÜD.	71	-	0
BÜYÜKELÇİLİK	93	6	6.5

Kaynak: Doğramacı, Emel. (1993). *Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Araştırma Merkezi Yayını

Tablo 4' te görüldüğü gibi, siyasal yaşamda 550 milletvekiline karşın kadın milletvekili sayısı 13'dür. Belediye başkanlıklarında toplam 2810 belediyeden yalnızca 12'sinin başkanı kadındır. Banka genel müdür konumunda ise, 71 genel müdürün hepsi erkektir. Türkiye'de kadın üst düzey yönetici sayısının yok denecek kadar az olması hala çoğu kurumda cinsiyet ayrımının olduğunu göstermektedir.

Günümüzde Türk kadını bir uçta kalifiye olmayan işlerde, diğer uçta ise nitelikli işlerde faaliyet göstermektedir. Fakat çalışan kadın kesiminin ağırlığı tarım sektöründedir (Doğramacı, 1993, s. 49). toplumun geçmişten gelen düşünce ve yargıları, geleneksel aile şirketlerinin oluşu, şirketlerin hiyerarşik yapısı, kadının çalışma hayatında engeller oluşturmaktadır. Bunlardan dolayı, çalışan kadın konumu istenilen düzeyde değildir.

2.7. Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler

Tüm dünyada, kadınlara da erkekler gibi yönetici olmalarında eşit fırsatlar verildiğinin söylenmesine karşın, kadın yönetici sayılarının azlığı dikkat çekmektedir. Dünya örgütlerinin yapısı incelendiğinde, kadınların örgütlerdeki sayısal yoğunluklarıyla orantılı olarak yönetimde temsil edilmedikleri dolayısıyla, erkeklere kıyasla, örgütsel

kararlarda daha az söz sahibi oldukları ve sonuçları etkilemekte daha az ağırlıklarının bulunduğu görülmektedir (Kabasakal, 1991, s. 55).

Türkiye'de 1996–1997 öğretim yılında okul öncesi de dâhil olmak üzere ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yüzde 43'ünün kadın olmasına karşın bu okullarda müdürlerin yüzde 11'i, müdür başyardımcılarının yüzde 8'i, müdür yardımcılarının ise, yüzde 15'i kadındır (Erçetin, 1997, s. 19).

Genç ve bekâr kadınların yönetici olabilme şansları daha yüksek olabilmektedir. İngiltere'de yapılan 1498 erkek ve 806 kadın yöneticiyi kapsayan bir araştırma, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha genç olduklarını (kadınların yaş ortalaması 31, erkeklerinki ise 48) ortaya koymuştur. Araştırmada, kadınların yüzde 29' unun, erkeklerin yüzde 3' ünün bekâr olduğu, yine kadınların yüzde 10' unun, erkeklerin ise yüzde 3' ünün boşanmış olduğu görülmektedir (Alben Metcalfe ve West, 1992, s. 155–158).

Kadınların kamu kesiminde yoğunlaşmalarına karşın kamu yönetimi üst düzey karar alma mekanizmalarında kadınların sayısının azlığı dikkat çekici bir durumdur. Kadın çalışanların sayısının görece olarak sürekli artması, karar verici görevlerdeki sayısal artışla bir koşutluk göstermemekte, aksine düşmektedir (Acuner ve Sallan, 1993, s. 83). Tablo 5' e bakıldığında da bu durum daha açık olarak görülmektedir.

Tablo 5
Kamu Kesiminde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dağılımı

Ünvanlar	Kadın	Toplam İçindeki Kadın Oranı	Erkek	Toplam İçindeki Erkek Oranı	Toplam	Toplam (%)	Kadın (%)	Erkek (%)
Müsteşar	1	2.10	46	97.90	47	0.12	0.01	0.16
Müsteşar Yard.	5	4.80	100	95.20	105	0.26	0.05	0.34
Genel Müdür	13	7.60	158	92.40	171	0.43	0.12	0.55
Genel Müdür Yard.	68	10.30	594	89.70	662	1.66	0.62	2.05
Başkan	11	8.70	115	91.30	126	0.32	0.10	0.40
Başkan Yard	27	11.70	204	88.30	231	0.58	0.25	0.70
Daire Başkanı	403	18.80	1742	81.20	2145	5.37	3.67	6.01
Şube Müdürü	1667	13.00	11142	86.90	12809	32.05	15.1	38.44
Şef	8780	37.10	14886	62.90	23666	59.22	80.0	51.35
TOPLAM	10975	27.46	28987	72.54	39962	100	100	100
GENEL TOPLAM	483656				1412225			

Kaynak: Acuner, Selma ve Songül Sallan. (1993). “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:3, Ankara

Kamuda çalışan üst ve orta düzeydeki yöneticilerin dağılımının yer aldığı Tablo 5'e göre üst ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan kadınların yüzde 80'i şef kadrosunda, yüzde 15'i şube müdürü, yüzde 3.70'i daire başkanı ve yüzde 0.62'si de genel müdür yardımcısı statüsünde görev yapmaktadır. Aynı oranlar erkekler için sırası ile yüzde 51.3, yüzde 38.40, yüzde 6 ve yüzde 2.05'dir. Kamuda genel müdürlük görevi üstlenenlerin yüzde 92.40'ı erkektir. Yönetim düzeyi yükseldikçe kadın yönetici oranının dikkat çekecek şekilde azaldığı görülmektedir.

Toplum, kadınları, özellikle de Türkiye'de daha uyumlu, daha itaatkâr, daha hizmet edici, yani yönetileceği görevlere itmekte, yöneticilik gibi karar verme becerilerini gerektiren görevler için de erkekleri daha uygun bulmaktadır (Navaro, 1993, s. 135).

Erkekler tarafından kuralları koyulmuş, sadece erkeklerin sahip olduğu var sayılan problem çözme, analitik ve soyut düşünce, görev başarısına yönelme, duyarlılık ve güçlü kafa yapısına sahip olma, heyecan ve duygusallığı bir kenara koyabilme ve karar verme konularında bilişsel üstünlüğü olma gibi tanımlanan davranış biçimlerinin yöneticilik vasfı olarak görülmesi, iş hayatının ve özellikle liderliğin erkek davranışlarıyla özdeşleştirildiği bir ortam yaratmıştır. Erkek kültürü olarak tanımlayabileceğimiz böyle bir ortamda kadının, kadın olarak üst kademe yöneticiliğe ulaşma çabaları genel olarak zorluklarla dolu bir dizi süreç yaşamasını beraberinde getirmiştir (Alpman, 1993, s. 152).

2.7.1. Okulda Kadın Yöneticiler

Ülkemizin önce Avrupa Birliği, sonra da dünya standartlarıyla bütünleşebilmesi ancak, ulusal ve evrensel değerleri rehber ve amaç edinmiş bir eğitim sistemi ile mümkündür. Eğitim sisteminin adı geçen misyonu yerine getirebilmesi, diğer birçok faktör yanında önemli ölçüde iyi yönetilmesine bağlıdır.

Bundan dolayı, bilgi çağının sürekli değişen ve gelişen koşullarına ayak uydurmak her meslek grubu için önemliyken yöneticiler için bir zorunluluk olmuştur. 21. yüzyılda eğitim kurumları, yöneticiler yeni taleplerle karşılaşacağından eğitilmiş insan tanımı, öğrenme ve öğretme biçimleri, öğrenilen ve öğretilen değişecek, gelişecektir (Çetin ve Adıgüzel, 2006, s. 168).

Eğitimde yönetim, yapılan reform ve değişimleri boşa çıkarma veya başarıya ulaştırmada anahtar konumundadır. Dünyada bilginin en önemli güç kaynağı olarak değer kazanması, karar ve yönetim süreçlerinin demokratik ve katılımcı bir anlayışla düzenlenmesi, eğitim yönetiminde de değişim sonucunu doğurmuştur. Artık geleneksel ve kapalı yönetim yaklaşımları ile günümüzdeki eğitim kurumlarını yönetmek imkanı kalmamıştır. Eğitim sistemindeki sürekli değişim ve gelişme, eğitim yöneticisinin de yeniden tanımlanıp ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde eğitim yöneticisi

“İiyakatli, başarılı, demokratik, yaratıcı, katılımcı, verimli, etkin, hoşgörölü, saygılı, bilgili, ve örgütü ile birlikte öğrenen” kişidir (MEB, 2001, s. 248).

Eğitim alanındaki bu değışim ve gelişmelere paralel olarak ölkemizde de bu alanda önemli adımlar atılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı artık bilgili ve kaliteli yöneticiler isterken, okul yöneticileri de üniversitelerde yapılan reformların sonucunda daha üst bir mesleki bilgi ve donanım ile yetiştirilmiş öğretmenlerinin yer aldığı okullarda görev yapacaklardır. Çevrenin değışen taleplerini karşılayabilmek için okul müdürlerinin yeni yeterliklere sahip olması kaçınılmaz olacaktır. Sekiz yıllık zorunlu eğitim, özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin rol ve sorumluluklarına yeni boyutlar getirmiştir. Sürekli değışimin yaşandığı bir ortamda görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler de yeniden tanımlanmalıdır. Bilgi ve yetenekleriyle farklılaşan öğretmenlerin yer aldığı, öğrencilerinin bilgi düzeyinin sürekli arttığı ve çevrenin talep ve önerilerinin sürekli değışip farklılaştığı bir okulda, okul müdürünün yeni yeterliklere ihtiyaç duyması kaçınılmaz olacaktır (Şahin, 2000, s. 244).

Artık mevzuat bekçiliğı ve rutin işler dönemi geride kalmıştır. 2000’li yılların okul yöneticisine yeni bir soluk ve yeni bir elbise gerekmektedir. Geleceğın yönetimini tam olarak kestiremeyiz. Ancak eğitim yönetimi uzmanlarına göre, yeni okulların oldukça esnek bir yapısı olacaktır. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışıyla bu yeni değışime uyum dağlaması mümkün değildir. Yeni okul, örgütsel öğrenme kültürüne dayalı yeni bir kültür gerektirmektedir. Bu kültürü oluşturacak ve yayacak kişi, yeni okulun yöneticisi olacaktır (Çelik, 2000, s. 146).

Milli Eğitim Bakanlığı da bu gelişmeler ışığında çağdaş ve demokratik Türkiye idealini gerçekleştirecek okullara nitelikli yöneticiler yetiştirilmesi amacıyla ilgili yasa ve yönetmeliklerde değışikliklere gitmiştir. Okul yöneticiliğı için belirli yıl kıdem, sınav ve hizmetiçi eğitimi getiren bu değışiklikler, nitelikli yönetici yetiştirilmesi için büyük değer taşır. Ancak etkili okul yönetimi için yasa ve yönetmelikler yeterli değildir. Her ne kadar okul yöneticisi, okul yönetimindeki gücünü ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerden alıyorsa da, yöneticinin okuldaki diğır unsurlar tarafından benimsenip kabul edilmesi gerekir. Yönetici ancak o zaman gerçek bir yönetici ve lider statüsü kazanabilir (Toklıca, 2000, s. 313).

Etkili okul yöneticisi, bir yönetici olmak yanında, bir öğretim lideri olarak hizmetle yükümlüdür. Okulu takım haline getiren, vizyon sahibi, misyonu olan yetkili ve yeterli okul yöneticileri ülkemizi 21. yüzyıla taşıyabilirler (Balcı, 2000, s. 495).

Ülkemizde okul yöneticiliği konusuna tarihi süreç içerisinde bakıldığında, okul yöneticilerinin öğretmenler arasından atama ile yapıla geldiği görülmektedir. Ancak bu yöntemle atanan okul yöneticileri ile çağı yakalayacak bireyleri yetiştiren eğitim kurumlarını yönetemeyeceğini anlayan MEB, 23.09.1998 tarih ve 23172 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan atama ve yer değiştirmeye ilişkin yönetmelik ile yöneticilerin seçme sınavına tabi tutularak hizmet içinde yetiştirmelerini amaçlamıştır. Okul yöneticiliği için öğretmenlik deneyimini esas alan önceki atamalara göre bu değişiklik olumludur. Çünkü eğitim yöneticiliği öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak kabul edilmektedir. Tecrübe iyi olabilir ancak çok pahalı bir yeterliktir. Yöneticinin tecrübe hanesine kaydettiği hatalar, sonuçta devlete, ulusa ve vatandaşa çok pahalıya mal olmaktadır. Yöneticinin tecrübe hanesine kaydettiği hatalar sonuçta devlete, ulusa ve vatandaşa çok pahalıya mal olmaktadır. Tecrübe geçmişe, karar geleceğe yöneliktir. Okul yönetiminde, karar sürecinde geçmişteki örnekleri izlemek hem sistemi ataletle sürükler hem de maiyetin yetişmesini engeller (Bursalıoğlu, 2000, s. 209).

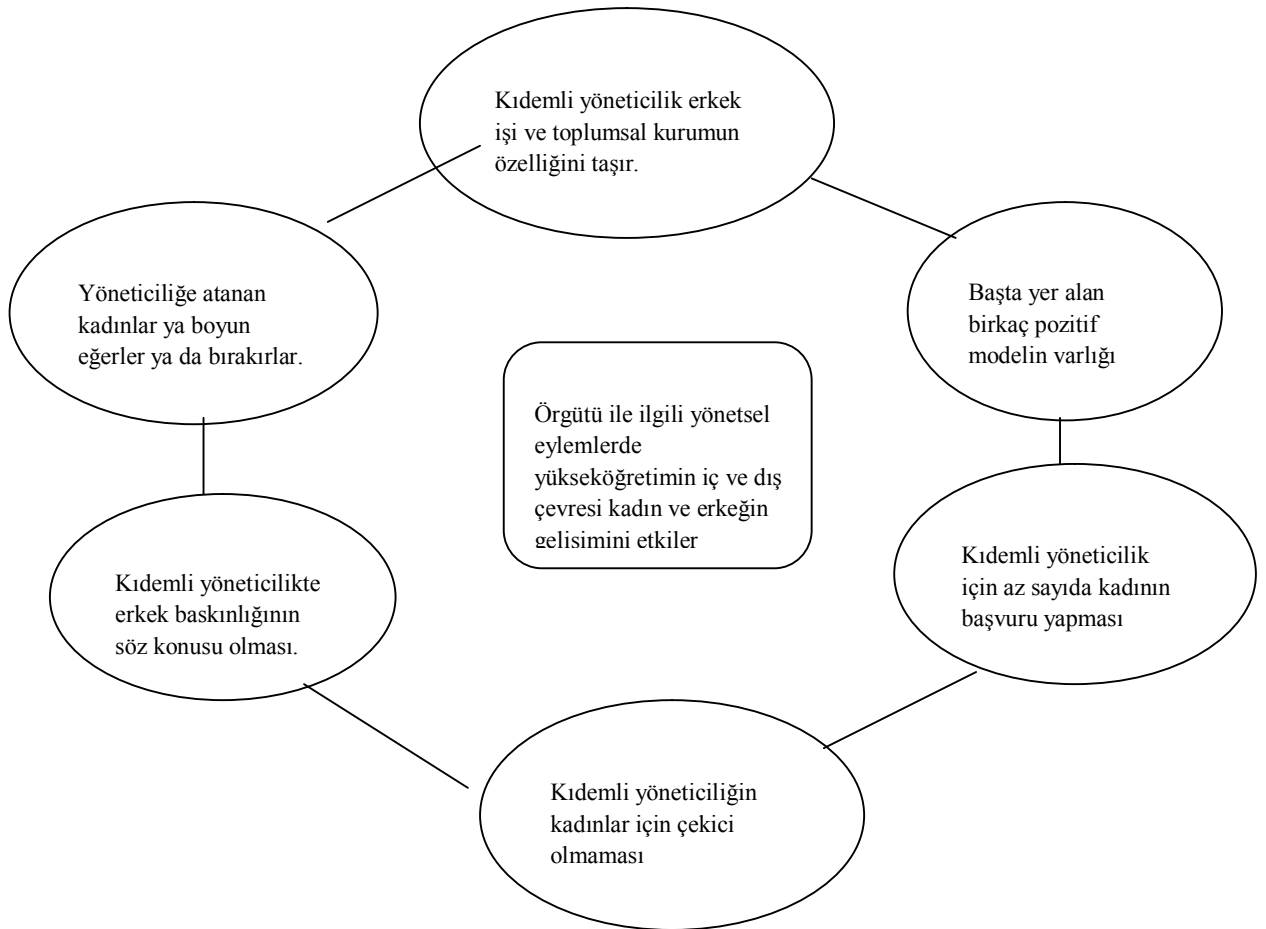
Eğitim yöneticisi yetiştirmede yapılan bu olumlu değişimler ile yönetici atanmalarında önem verilen “tecrübe” yerini “yeterlik” ölçütüne bırakmıştır. Bugüne kadar yapılan atamalarda toplumun kadın yöneticilere bakış açısının da etkisiyle daha çok erkek yöneticilerin atandığı bilinen bir gerçektir. Yeterliği esas alan bu değişim ile daha fazla kadın yöneticisinin işbaşına gelme yolu açılmıştır. En azından okul yönetimine yapılacak atamalarında kadın ve erkek öğretmenlerin şansı eşitlenmiş görünmektedir. Nitekim halihazırdaki duruma bakıldığında, ilköğretim I. ve II. kademedeki kadın öğretmenlerin toplam içerisindeki oranının % 44 olduğu halde, aynı okullardaki kadın yöneticilerin oranı sadece % 5,7 dir. Bulgular kadın öğretmenlerin de erkek öğretmenler kadar yöneticiyi olmayı istediklerini gösterdiği halde bu oranın düşüklüğü nasıl açıklanabilir (Altınışik, 1999, s. 107).

Batı ülkelerindeki kadın yöneticilerinin oranlarının yüksekliği, erkek yöneticilerin talebi karşılayamaması olarak açıklanmaktadır (Bingöl, 2001, s. 118). Avrupa ve ABD’ de yapılan araştırmalarda, eğitim alanında özellikle ilk ve orta düzeyde kadın

öğretmenlerin sayısının fazla oluşuna rağmen bu alanlarda yöneticilik yapan kadınların sayısının azlığı dikkat çekicidir. Yapılan araştırmalarda, kadınların yöneticiliğe terfilerinde birçok engeller olduğu vurgulanmıştır. Kadınların yönetime, katılmasını engelleyen örgütsel kültür ve yönetim deneyimlerinden bahsedilmektedir. Bu engeller şekil 2’de görülmektedir:

Şekil 2

Eğitim Yönetimi Alanında Kadınları Engelleyen Durumlar



Kaynak: Sharon Marvin, Parricia Brayns, (1999).Women in Management Review. Volume 14, Number 3, P:5; aktaran Boydak Özcan, Akpınar (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, sayfa: 219- 234.*

Kadınların eğitim yönetimindeki istenilen başarıya ulaşmasındaki engelleri Brawn (1996) şöyle açıklamıştır: “Kadınlar örgütün hem iç hem de dış engellerinden dolayı eğitim yönetiminde istenilen başarıya ulaşamamaktadırlar. İç engeller toplumun sosyal yapısı ve cinsiyet ayrımından kaynaklanmakta iken, dış engeller örgütlerin aşırı yapısal oluşunun kadınların işgücündeki performanslarını düşürmesidir. Okul yönetiminde yöntem bulma ve strateji belirlemede kadınlarla paylaşımın çok az olduğu araştırılmıştır. Özellikle kırsal yerleşim birimlerinde kadınların yaratıcılıklarının yönetime katmada engeller olduğu belirlenmiştir. Oysa bazı araştırmacılar kadın yöneticilerin çeşitli yönetim biçimlerinin tanımlanmasında bilginin yeniden üretilmesinde marjinalliklerinin olduğunu tartışmışlardır.

Tanımladıkları kadın yöneticilik stratejileri güce dayalı geleneksel modelden oldukça farklıdır. Bunlar görevlerin yerine getirilmesinde serbestlik ve nedensiz kavgalarda tarafsızlığı içermektedir. Liderlik biçimlerde devamlı olarak iletişim kurmak ve topluluğa daima bilgi vermek önem taşımaktadır. Özellikle işgörenlerin iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurmalarına ve bu dengeyi devam ettirmelerine fırsat verilmesini sağlamaktadırlar” (Sherman, 2000, s. 1).

Okul yönetiminde, yöntem bulma ve strateji belirlemede kadınlarla paylaşımın çok az olduğu ilgili araştırmalarda ifade edilmektedir. Özellikle kırsal yerleşim birimlerinde kadınların yaratıcılıklarının yönetime katmada engeller olduğu belirlenmiştir. Feminist araştırmacılar çeşitli yönetim biçimlerinin tanımlanmasında bilginin yeniden üretilmesinde marjinallikler olduğunu tartışmışlardır. Tanımladıkları kadın yöneticilik stratejileri güce dayalı geleneksel modelden oldukça farklıdır. Bunlar görevlerin yerine getirilmesinde serbestlik ve nedensiz kavgalarda tarafsızlığı içermektedir. Liderlik biçimlerde devamlı olarak iletişim kurmak ve topluluğa daima bilgi vermek önem taşımaktadır. Özellikle işgörenlerin iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurmalarına ve bu dengeyi devam ettirmelerine fırsat verilmesini sağlamaktadırlar (Sherman, 2000, s. 1).

Oysa bizim tarihimizde kadın öğretmenler ve okul yöneticiliği ilişkileri üzerine herhangi bir sorun görünmemektedir (Akyüz, 2001).

2.8. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller ve Cam Tavan

2.8.1. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller

2.8.1.1. Eğitim Engelleri

Ekonomik yaşamda statüye ilişkin kıstaslardan en önemlilerinden biri eğitimidir. Bu açıdan kadınlar için eğitim, hem tarım dışında çalışma olanaklarının genişlemesi ve erkeklerinkine yanaşması hem de yüksek statü taşıyan iş ve mesleklere girme olasılıklarının artması anlamını taşır. Teknolojik gelişmelerin hızı ve karmaşıklığı genel olarak dış dünya ve özel olarak uzmanlık becerileri konusunda kapsamlı bilgi edinilmesini gerektirmektedir. Bireylerin okulda kazandıkları genel bilgi ve özel beceriler girebilecekleri meslekleri sağlayabilecekleri kazanç düzeyini ve erişebilecekleri yaşam biçimini büyük ölçüde etkiler. Ancak eğitim olanaklarından kadınların yeterince yararlanamamaları ya da eğitim kadınlara özgü sayılan geleneksel rolleri vurgulaması gibi durumlarda hem kadınların meslek seçimlerini kısıtlamak hem de geleneksel cinsel rol dağılımı inançlarını belirterek kadının statüsünün gelişimini engellemek sonucuna yol açtığı görülür (Tan, 1979, s. 158).

Türkiye geleneksel alt yapının çok yavaş değiştiği, kadınların büyük bölümünün ailede, toplumda ve ekonomide erkek egemen kurumlara koşullanmış olduğu, pek çok geleneksel, hukuksal zorlukla ve ayrımcılıkla karşılaştığı gelişmekte olan bir ülkedir. Bu ülkede kadınlar, dünyanın her yerinde olduğu gibi, ancak eğitim düzeylerini yükseltebildikleri zaman erkek egemen iş dünyasında kendilerine iş açabilirler. Alınan iyi eğitim, kadının ekonomik yaşama katılımını ve güç kazanmasını sağladığı gibi ailedeki çocuk sayısını ve çocukların sağlık durumlarını etkiler. Türkiye’de kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltip onu ikincil konumdan kurtaran ve bireysel özgürlüğünü sağlayan en önemli anahtar, eğitim ve yeterli bilgi donanımdır. Bilgi donanımı aynı zamanda bireysel özgürlüğün ve ikincil konumdan kurtuluşun tek güvencesidir (Arat, 1994, s. 47).

2.8.1.2. Kültürel Engeller

Kadınların toplumdaki yeri, yaşadıkları ülkelerin gelişme düzeylerine bağlı bulundukları toplumsal sınıf ve toplumun kültür değerleri bütünü tarafından belirlenmektedir. Özellikle kültürel değerler her iki cinsin cinsiyet rollerinin belirlenmesinde ve benimsenmesinde son derece etkilidir. Kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasında etkili olan aile kurumu içinde öğrenilen cinsiyet rollerine ilişkin değerler, bireylerin yaşam süreçlerinin her aşamasında olduğu gibi iş yaşamlarında da kendini gösterir. Örneğin; ataerkil toplum yapısında asli görevi annelik ve iyi bir eş olma olarak kabul edilen kadın, işletme yöneticileri açısından da değerlendirilmesi gereken önemli bir işgücü olarak görülmek yerine iş yaşamına evlendiğinde ve çocuk sahibi olmak istediğinde ara vermek isteyecek geçici bir güç olarak kabul edilir.

Çalışma yaşamında ne yazık ki kadınların sayılarını artırmaya yönelik çabalar yetersiz kalmaktadır. Orta düzeydeki yönetim kademelerine, daha çok kadının terfi edilmesi ve kadınların geleneksel kadın işleri olarak anılan alanlar dışındaki işlerde durumlarının iyileştirilmesi kültürel engellerin aşılmasında kullanılacak çözüm araçlarından biridir (Erdoğan Özgül, 2002, s. 92).

İşletme yöneticileri işe alma, terfi, eğitim süreçlerine ilişkin kararlarda örgüt kültürüne uyacak kişileri seçme eğilimine yönelirler. Cinsiyet rollerine ilişkin basmakalıp inançlara sahip üst kademe yöneticilerinin, kadın çalışanlara erkek çalışanlara tanıdıkları fırsatları tanımamaları içinde bulundukları kültürde kadının statüsü ve konumunu belirleyen geleneksel kadın cinsiyetine ilişkin rolleri benimsemeleri şeklinde açıklanabilir (Güvenç, 1996, s. 106).

Kadınlar bu yüzden daha çok hizmet sektöründe, sağlık, eğitim, tekstil, gıda, vb. Alanlarda kitlesel bir biçimde çalışırlar. Eşit işe eşit ücret yasalarına rağmen ücretleri erkeklerden daha düşüktür. Ekonomik bunalım dönemlerinde ya öncelikle işten çıkarılırlar ya da part time olarak çalışmaya yönlendirilirler. Evlilik ve çocuk bakımı gibi nedenlerle işi aksatma ve bırakma olasılıkları oldukça yüksektir. Bundan dolayı işe almalarda fazla tercih edilmezler (Arat, 1994, s. 48).

2.8.1.3. Örgütsel Engeller

Örgütsel rol tanımları ve rol beklentileri, güce ulaşmanın önüne engeller dikerler. Biçimsel örgütlerde yüksek mevkilerdeki insanların güce ulaşma gibi bir sorunları yoktur. Ama alt yönetimlerde kalıplar ve beklenen kadınca davranışlar, kimi zaman kadın yöneticinin güce ulaşmasını engeller (Palmer ve Hyman, 1993).

Güce ulaşmanın önündeki engellerden en belirgin olanları adil olmayan istihdam uygulamalarıdır. Cinsiyete dayalı istihdam ayrımcılığını, kadın ve erkeklere benzer ya da aynı işler için farklı ücretler ödemeyi ve cinsel tacizi yasaklayan birçok yasaya rağmen, toplumsal kuvvetler hala kadınları erkeklere oranla ikincil saymaya devam etmektedir.

Kalıplara göre düşünme daha doğumla birlikte başlar ve yetiştirilme sürecinde devam eder. Ebeveynin ve arkadaşların neyi uygun göreceğini toplum belirler. O nedenle, eğer kadınlara erkeklerden daha az yeteneklilermiş gibi davranılırsa, bu anlayış örgütsel yapılanmada da onları terk etmeyecektir.

1990 yılında Londra’da Hansard Society Commision tarafından üst düzey yönetim kademelerindeki kadınlara ilişkin raporunda, kadınların örgütsel hiyerarşide ilerleyişini engelleyen örgütsel engellerin “adil olmayan personel seçimi ve terfi prosedürü, değişmeyen çalışma saatleri, yaş limitleri, önyargılar” olduğu belirtilmiştir (Davidson ve Cooper, 1992, s. 165).

İşletmelerde kadınlara karşı ayrımcı uygulamaları ortadan kaldırmaya ve eşit fırsatlar sağlamaya yönelik olarak 1980 yılında Londra’da Industrial Society tarafından hazırlanan bir rapordaki öneriler şu şekildedir (Davidson ve Cooper, 1992, s. 164):

- *Sanayide kadınların yönetim kademelerinde kariyer yapmaları için cesaretlendirilmesinin teşvik edilmesi, genel olarak aileler ve eğitimcilerin kadınlara ilişkin cinsiyetçi ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik bilinçli çabalarda bulunmaları,*
- *Daha yüksek eğitim için okullarda kız öğrencilere eğitim fırsatlarının ve rehberlik hizmetlerinin garanti altına alınması,*

- *Eğitimde ve meslek seçiminde cinsiyete bağlı önyargıların azaltılmasıdır.*

2.8.1.4. Kadınların Bizzat Kendilerinden Kaynaklanan Nedenler

Kadınların kariyer yapma ve yönetim kademelerinde kendilerini hazırlamaya ilişkin bir tutum içinde olmadıkları, ailevi öncelikler taşımaları dolayısı ile seyahat etmeyi, fazla mesaiyi ve aşırı dış teması gerektirmeyen işlerde çalışmayı arzuladıkları yönündedir.

Yapılan araştırmalar kendi iradeleriyle karar vermelerini engelleyen cinsiyetçi düşünce tarzı ile bir işte çalışmayı kadınların da içselleştiremediklerini ortaya koymaktadır. TUSİAD tarafından yapılan “Türk Toplumunun Değerleri” araştırmasında eğer iş sayısı azsa ve işsizlik varsa, işe alınmada erkeklere öncelik tanınıp tanınmama konusu sorulduğunda, deneklerin % 52’si erkeklere öncelik tanınmasını istemiştir (TUSİAD, 1991, s. 32). Aynı araştırmada araştırmaya katılan deneklerin % 83’ü, kadınların çoğunluğunun gerçekte hayatta istediği şeyin evi ve çocukları olduğunu belirtmiş, deneklerin % 80’i ev kadınlığının iş kadını olmak kadar insanı doyurucu olduğunu ve deneklerin % 85’i bir kadın çalışmaya başladığında bundan henüz ilkökula gitmeyen çocuğunun zarar göreceğini öne sürmüştür (Erdoğan Özgül, 2002, s. 97).

Çalışan evli kadın bir yandan anne olmak isterken, çocuğa bakma olanağının yokluğu ve yetersizliği arasında kalır. Eğer çocuğa baktıracak kimsesi yoksa, çocuk yapmayı ileri yaşlara erteler ve ailenin maddi olanaklarının arzu edilen düzeye gelmesi için bir müddet daha bekleyip sonra işten ayrılıp çocuk yapmak ister. Sonunda ya çocuk isteğinden vazgeçer ya da ileri yaşta çocuk sahibi olur. Çalışan çocuklu kadınların bu sorunlarını çözümlemenin etkili yolu kreş ve çocuk yuvalarının açılması olacaktır. Artık bu kurumları geliştirmek devletin ve iş adamlarının sosyal sorumlulukları arasındadır ve bu sorun giderek ağırlığını koymaktadır (Erdoğan, 1991, s. 92- 93).

2.9. Cam Tavan

Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk kez, Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılındaki röportajında yer almıştır. Bu röportajda “*cam tavan*”, kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004). Bu engellerin içinde, daha üst bir pozisyona

ilerlemenin yanında daha yüksek gelir elde etmek, daha fazla yetki ve sorumluluk almak da yer almıştır.

1988 verilerine göre, ABD’deki işgücünün %45’ini kadınlar %55’ini ise erkekler oluşturmaktadır. 2008’de ABD’de kadın işgücü oranının toplam işgücü içerisinde %48’lere ulaşacağı öngörülmüştür (Lockwood, 2004). Amerikan şirketlerinde kadın işgücü katılımının giderek artmasına rağmen, üst yönetim kademelerinde, kadın yönetici sayısı hala çok düşüktür. Üst yönetim kademelerinin sadece % 5’i kadınlardan oluşmaktadır (Goodman, Fields ve Blum, 2003; aktaran Yoğun Erçen, 2008). Federal Cam Tavan Komisyonu tarafından yapılan tanıma göre, cam tavan, azınlık ve kadınların işletmelerde ilerlemesine engel olan, görünmeyen engellerin tamamıdır.

Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamıdır. Kadınların üst yönetim kademelerine kabul edilmeleri, erkek ve kadın arasında güç paylaşımı sorununu da beraberinde getirmektedir. Erkek egemen işletme kültürü kadının güç sahibi olmasını istememektedir. Bu nedenle, üst yönetim kademeleri, kadınlara, şeffaf bir cam tavanla kapatılmıştır (Goodman ve diğerleri, 2003; aktaran Yoğun Erçen, 2008).

Birçok iş yerinde hala devam eden cam tavan uygulamalarına rağmen, istatistikler, bu önyargının gittikçe bozulduğunu, cinsel kimlik kazandırılmış birçok iş ve pozisyonun artık kadınlara da açık hale geldiğini göstermektedir. Cam tavan uygulamalarının devam ediyor olması ise, var olan yönetim kademelerinin erkek egemen bir bakış açısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Goodman ve diğerleri, 2003; aktaran Yoğun Erçen, 2008).

ABD’de, 1964 sivil hakları uygulamasına kadar, kadınların sistematik olarak en alt yönetim kademelerinden bile uzak tutulduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, kadınlara fırsat yaratabilmek için, birçok yasal düzenlemeye gidilmiştir. Aslında kadını üst yönetim kademelerinden uzak tutan engeller, onları en alt yönetim kademelerinden uzak tutan engeller kadar güçlüdür. Kadınlar, süreç içinde bu adaletsizliği kabullenmiş ve daha düşük ücretlerle aynı işi yapmaya razı olmuştur. Üst yönetim kademelerine gelebilen kadın sayısı sembolik denecek kadar azdır. Aslında kadınlar, yasal ve politik bazı

kazanımlara rağmen, hala birçok engelle baş etmek zorundadır (Kanter, 1987; Morrison ve diğerleri, 1990). Harlan ve Weiss (1981), kadınların cam tavanla üst yönetim kademelerinden bilinçli olarak uzak tutulduğunu belirtmişlerdir. Forbes, Chaffins, Fuqua ve Cangemi'nin (1993) çalışmasında ise, kadınların üst yönetimdeki yerininin 1970'de % 2 ve 1975'de % 2'yi geçip 1977 ile 1981 arasında ise % 4.1'e yükseldiğine işaret edilmiştir.

Cam tavanla ilgili araştırmaların çoğu, örgütsel kültürün, kadınların kariyerleri için engel oluşturmasının dinamiği olan dış çevre ile seçme mekanizması üzerinde yoğunlaşmıştır. Kadınların kendilerine karşı önyargılı olan seçme süreçleriyle susturuldukları ve egemen erkek kültüründen dışlandıkları tartışılmaktadır. Cinsiyet şemaları, cinsiyet stereotipleri veya önyargılı tutumlar gibi dışlama mekanizmalarının tümünün önemli rol oynadıkları ve kadınların aleyhindeki yargılamaları ve değerlendirmeleri etkiledikleri görülmüştür (Vianen, Fischer, 1996; aktaran Bilir Güler, 2005).

Kadınların yönetimde temsil edilmiyor olmaları evrensel geçerliliği olan bir gözlemdir. İş hayatında kadınlar ara kademe yöneticiliğine ve yardımcılığına yükselebilmekle birlikte, üst kademe yöneticiliğine yükselmede adeta saydam bir tavanla karşılaşmaktadır. Bunun nedeni, evrensel bir olgu olan cinsiyet ayrımcılığı kültürü ve bu kültürün hem kadınlar hem de erkekler tarafından yeniden üretilmesidir. Üst kademe yöneticiliğine yükselmede yasal engellerin olmamasına karşın, üç tür engelin varlığı görülmektedir. İlk olarak, yönetim sistemi; ikincisi, çevresel faktörler; son olarak da, kadınların çevreyi algılama yani kendi özellikleridir. Bu engeller kadınlarla sınırlı değildir. Erkek bakış açısı da bu engel kümesine girmektedir (Jackson, 2001).

İşte kadınların giderek daha iyi eğitilmiş olmalarına, daha fazla işe sahip olmalarına karşın hala mesleki ve örgütsel ayrımla karşı karşıya oldukları veya çok azının yöneticilik pozisyonunda görev almaları, cam tavanı delerek yönetimin üst düzeylerine ulaşabildikleri de bir gerçektir. Fakat buna karşı cam tavanın korunmasına yönelik olarak, kadınların iş yaşamına daha fazla katılması ve üst düzey yöneticilik mevkiine daha fazla dahil olmaya başladığı son yıllarda erkek egemen kültür ve/veya cam tavan erkekler tarafından geliştirilmiş, yeni bir formül ortaya atılmıştır. "Presenteizm" olarak adlandırılan ve işteki etkili performans için, gerekli olan zamandan daha fazla süre iste

kalma olarak tanımlanan bu uygulamanın, kadın yükselmesinin önüne geçmekten başka bir anlama gelmeyeceği düşünülmektedir.

Mallon ve Cassel, kadınların yükselme ve kariyer geliştirmeye yardım eden ve engelleyen faktörleri incelemiş ve bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan kadınların yüzde 70'i örgüt kültürü, örgüt uygulanan politika ve uygulamaların kariyer yapmaları önünde bir engel olduğunu belirtmişlerdir (Savcı, 1999).

2.10. İlgili Araştırmalar

“Eğitim Yönetiminde Kadınların Yeri” başlıklı araştırmasında Tan, Türkiye ve dünyada öğretmenliğin bir kadın mesleği olarak algılanmasına karşılık kadınların eğitim yönetiminden dışlanmışlığının vurgulanmasını ve dışlanmışlığın içermelerinin tartışılmasını amaçlamıştır. Anılan araştırmasında Tan, kızların ve erkeklerin birbirlerinden öğrenmeye gereksinimleri olduğunu ve onun için de eğitim yönetiminin bütün basamaklarında kadınların da erkeklerle eşit şansa sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir (Tan, 2002).

Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar konusunda bir araştırma yapan Acuner ve Sallan’a göre Türkiye’de kadın, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkmaya başlamış ise de özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilmemektedir. Anılan yazarlar, kadının çalışma yaşantısına katılımının artması, hem kendisinin hem de toplumun gelişmesi açısından önemli olduğuna dikkat çekmişler, kadınların Milli Eğitim Bakanlığı’nda karar verici pozisyonlara getirilmediklerini vurgulamışlardır (Acuner ve Sallan, 1993).

Katrinli’nin İzmir’de üst düzey kadın yöneticilerle yaptığı görüşmelerde, kadın yöneticilerin yönetim işini yürütürken yaşadıkları en büyük sıkıntıların kadınlarla çalışmak istemeyen ve kadınları lider olarak görmeye alışmamış olan astlardan kaynaklandığı bulunmuştur (Katrinli, ve Timurcanday, 1994).

TUSİAD’ın yapmış olduğu bir çalışma sonucuna göre ise ev içi sorumluluklarla kuşatılmışlık, kadın öğretmende okuyup kendini geliştirecek zaman bırakmamakta, mesleğin sıradan etkileri dışına taşabilecek hizmetiçi eğitim programlarına,

konferanslara, araştırma geliştirme projelerine ya da sendikal örgütlenme etkinliklerine mesafeli duruşlarından kaynaklanan sorunlara yol açmaktadır (TÜSİAD, 2000).

Usluer'in yapmış olduğu tespitlere göre "Kadın öğretmenler de, toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerden daha öncelikli görmekte, yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha fazla yakıştırmaktadırlar." Bütün bunlar, işverenlerin nasıl olsa günün birinde işini terk edecek endişesiyle çalışma hayatında kadını tercih etmemelerine neden olmuştur (Usluer, 2000).

Bebekoğlu ve Wasti (2002) tarafından yapılan araştırma sonuçları ise ortalama her beş kadın çalışandan birinin iş yerinde cinsiyet temelli düşmanca davranışlara maruz kaldığını ortaya çıkarmış ve özellikle, cinsel nitelikli olmayan düşmanca davranışların sıklığı (ortalama her üç kadından biri) dikkat çekici bulunmuştur. Bu bulgular, gerek kadınların gerekse erkeklerin ataerkil kültürü yasamları boyunca içselleştirdiklerini ve bu durumun da kadınları çeşitli mekanizmalarla geri planda tuttuğunu göstermektedir ve bu durum günümüzde halen kadınların geleneksel rolleriyle özdeşleştirildiğini göstermesi açısından önemlidir (Çıtak, 2008).

Kağıtçıbaşı' nın (1972), bir araştırmasında anneler ve kızlarının cinsiyet rolleriyle ilgili değişkenlerde farklılık göstermedikleri bulunmuştur. Benzer bir bulgu Günindi- Ersöz (1997) tarafından bulunmuştur; yönetici kadınlar ile annelerinin, kadınlar ve kız çocukları için uygun gördükleri mesleklerin (öğretmenlik gibi) benzer olması cinsiyete iliskin kalıpyargıların devam ettiğini gösterir niteliktedir (Çıtak, 2008).

Bridges ve arkadaşları (2002), üniversite öğrencileri ile yaptıkları araştırmada da öğrencilerin birçok ebeveyn davranışını babadan çok anneye uygun gördükleri, evde oturmayı anne ve baba için benzer olarak değerlendirdikleri ve çalışan anneyi bilgi paylaşımında ve ebeveyn etkileyebilirliğinde babadan daha düşük pozisyonda değerlendirdikleri görülmüştür (Çıtak, 2008).

Dokuz Eylül Üniversitesi'nde yönetici kadınların profili hakkında yapılan bir araştırmada bulunan veriler, kadınların mücadelecisi, hırslı, evine iş götüren ve kendileri

için erişilmesi güç standartlar belirleyen yapıda olduklarını göstermektedir (Başbakanlık, 2000).

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak, genel tarama modeli kullanılmıştır.

“Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar, 2007).

Bu araştırma temelde, uygulanan anketlerden ve ilgili literatürden elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

Betimsel nitelikli bu araştırma, araştırma kapsamına alınan ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan”a ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir araştırmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

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

Araştırmanın örneklem grubunu, random yöntemi ile belirlenen 60 okuldaki 120 kadın yönetici oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

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

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

3.4. Verilerin Toplanması

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

Geçerli anketler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 15.0 for Windows bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulmuştur. Araştırmanın birinci bölümündeki sorularda, istatistiksel işlem olarak frekans dağılımı gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümdeki sorulara yönelik ise frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Kadın yöneticilerin toplam algı puanlarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan(statü) ve mesleki deneyim değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t-testi (Independent Samples t-test), Kruskal- Wallis ve Mann- Whitney U analiz teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmuş olup birinci bölümde; kadın yöneticilerin demografik özelliklerinin tespitine yönelik 5 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise kadın yöneticilerin üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine engel olan faktörlerin neler olduğu saptanmaya çalışılmış ve bu amaçla 38 soru sorulmuştur. Bu doğrultuda hazırlanan 38 algı ifadesi, Likert ölçeğine uygun olarak derecelendirilmiş ve bu şekilde katılımcıların tepkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Toplam 38 ifadeden oluşan algı ölçeği teori kısmına paralel bir şekilde yedi alt boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında faktör analizi yapılmamış

olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. Söz konusu yedi alt boyut ve içerdikleri sorular aşağıda görüldüğü gibidir (Karaca, 2007):

Tablo 6
Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi

Cam Tavan Boyutları	Soru No
1. Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
2. Kadınların Kişisel Tercih Algıları	6-7-8-9-10-11-12
3. Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
4. İnfomal İletişim Ağları (Networklar)	21-22-23
5. Mentorluk	24-25
6. Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
7. Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Kaynak: Karaca (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anketteki 38 algı ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği için 4, “Katılıyorum” seçeneği için 3, “Kararsızım” seçeneği için 2, “Katılmıyorum” seçeneği için 1, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 0 puan verilmiştir. Böylece katılımcıların anket yolu ile ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ($4-0=4$) hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5=0,80$) seçenek aralıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir (Karaca, 2007).

Tablo 7
Anket Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar

Puanlar	Seçenekler	Sayısal Sınırlar
0	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00 - 0,79
1	Katılmıyorum	0,80 - 1,59
2	Kararsızım	1,60 - 2,39
3	Katılıyorum	2,40 - 3,19
4	Kesinlikle Katılıyorum	3,20 - 4,00

Kadın yöneticilerin toplam algı puanlarının hesaplanmasında ise olumsuz algı ifadelerinin ters kodlanması yöntemine başvurulmuştur. Buna göre “1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38” maddeler olumsuz bir algıyı nitelediği için, bu maddelerin puanlanması ters kodlama ile gerçekleştirilmiştir (Karaca, 2007).

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde; araştırma grubunun demografik yapısına ilişkin olarak elde edilen bulgularla, araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

4.1. Örneklem Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Tablo 8
Örneklem Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	f	%	% geçerli	% yığılmalı
21-30 yaş	36	30,0	30,0	30,0
31-40 yaş	42	35,0	35,0	65,0
41-50 yaş	28	23,3	23,3	88,3
51 ve üzeri yaş	14	11,7	11,7	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Tablo 8’de görüldüğü gibi, örneklem grubunun 36’sı 21- 30 yaş aralığında, 42’si 31- 40 yaş aralığında, 28’i 41- 50 yaş aralığında, 14’ü de 51 ve üzeri yaş aralığındadır. 51 ve üzeri yaş aralığındaki kadın yönetici sayısı en az iken, 31- 40 yaş aralığındaki kadın yönetici sayısı en fazladır.

Tablo 9
Örneklem Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni durum	f	%	% geçerli	% yığılmalı
Evli	75	62,5	62,5	62,5
Bekar	45	37,5	37,5	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Tablo 9’da görüldüğü gibi; örneklem grubunun 75’i evli iken, 45’i bekindir. Evli kadın yönetici sayısı bekar kadın yönetici sayısından fazladır.

Tablo 10
Örneklem Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%	% geçerli	% yığılmalı
Önlisans	10	8,3	8,3	8,3
Lisans	88	73,3	73,3	81,7
Yüksek Lisans	22	18,3	18,3	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Tablo 10’da görüldüğü gibi; örneklem grubunun 10’u önlisans mezunu, 88’i lisans mezunu, 22’si de yüksek lisans mezunudur. Önlisans mezunu kadın yönetici sayısı en az iken, lisans mezunu kadın yönetici sayısı en fazladır.

Tablo 11
Örneklemin Statüye Göre Dağılımı

Statü	f	%	% geçerli	% yığılmalı
Müdür	27	22,5	22,5	22,5
Müdür Yar.	38	31,7	31,7	54,2
Zümre Başk.	55	45,8	45,8	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Tablo 11’de görüldüğü gibi; örneklem grubunun 27’si müdür, 38’i müdür yardımcısı, 55’i de zümre başkanıdır. Kadın müdür sayısı en az iken, kadın zümre başkanı sayısı en fazladır.

Tablo 12
Örneklemin Mesleki Deneyime Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	f	%	% geçerli	% yığılmalı
1-5 yıl	30	25,0	25,0	25,0
6-10 yıl	23	19,2	19,2	44,2
11-15 yıl	25	20,8	20,8	65,0
16-20 yıl	13	10,8	10,8	75,8
21 ve üstü yıl	29	24,2	24,2	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Tablo 12’de görüldüğü gibi; örneklem grubunun 30’u 1- 5 yıl, 23’ü 6- 10 yıl, 25’i 11- 15 yıl, 13’ü 16- 20 yıl, 29’u da 21 ve üstü yıl mesleki deneyime sahiptir. 16- 20 yıl mesleki deneyime sahip kadın yönetici sayısı en az iken, 1-5 yıl mesleki deneyime sahip kadın yönetici sayısı en fazladır.

4.2. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan'ın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Düzeyi

Tablo 13
Aritmetik Ortalamalar

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

Tablo 13'de görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algıları alt boyutlara göre değişiklik göstermektedir.

4.3. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "CamTavan"a İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları

Verilerin çözümlenmesinde ilk olarak yaş değişkeninin kadın yöneticilerin cam tavan algısına ilişkin puanlarda farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bunun için non-parametrik Kruskal Wallis- h testi kullanılmıştır.

Tablo 14
"Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel
Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan
Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları

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

Tablo 14'te görüldüğü gibi "Cam Tavan"a ilişkin algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Vallis –h testi sonucunda, Mesleki Ayırım alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu test etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U test sonuçları aşağıdadır.

Tablo 15
Anlamlı Farklılık Ortaya Çıkan Mesleki Ayırım Alt Boyutunun
Mann Whitney U Analiz Sonuçları

Yaş	N	X _{sıra}	ST	U	Z	p
21-30 yaş	36	40,11	1.444,00	734,000	-0,222	0,824
31-40 yaş	42	38,98	1.637,00			
Toplam	78					
21-30 yaş	36	36,14	1.301,00	373,000	-1,784	0,074
41-50 yaş	28	27,82	779,00			
Toplam	64					
21-30 yaş	36	22,74	818,50	152,500	-2,161	0,031*
51 ve üzeri yaş	14	32,61	456,50			
Toplam	50					
31-40 yaş	42	38,52	1.618,00	461,000	-1,532	0,126
41-50 yaş	28	30,96	867,00			
Toplam	70					
31-40 yaş	42	25,36	1.065,00	162,000	-2,512	0,012 *
51 ve üzeri yaş	14	37,93	531,00			
Toplam	56					
41-50 yaş	28	17,48	489,50	83,500	-3,019	0,003 *
51 ve üzeri yaş	14	29,54	413,50			
Toplam	42					

Tablo 15’te görüldüğü gibi, anlamlı farklılık ortaya çıkan mesleki ayırım alt boyutunun Mann Whitney U analizi sonucunda, 21-30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında $p < 0,05$ düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine, 31-40 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında $p < 0,05$ düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine, 41-50 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında $p < 0,01$ düzeyinde 51 ve üzeri yaş grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, 51 ve üstü yaş grubundaki kadın yöneticilerin “cam tavan” adı verilen kariyer engellerine ilişkin algılarının, diğer yaş grubundaki kadın yöneticilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. 51 ve üzeri yaş grubundaki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile daha çok karşı karşıya kaldığı anlaşılmaktadır.

4.4. Medeni Durum Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam

Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test etmek için Yapılan Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları

Tablo 16

"Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

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

Tablo 16'da görüldüğü gibi, "Cam Tavan"a ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda cam tavanın sadece stereotipler alt boyutunda bekar yöneticilerin lehine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Diğer alt boyutlarda medeni durum anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Yani, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere kıyasla daha fazla kariyer engeli ile karşılaştığı söylenebilir.

4.5. Eğitim Durumu Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test Etmek için Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları

Tablo 17

"Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları

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

Tablo 17’de görüldüğü gibi, "Cam Tavan"a ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis –h testi sonucunda, Cam Tavanın, Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde, Örgüt Kültürü Ve Politikaları alt boyutunda $p < 0,05$

düzeyinde, İnfomal İletişim Ağları alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde ve Mesleki Ayırım alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Mann Whitney U analizi yapılmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıdadır.

Tablo 18
Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın Kadınların Kişisel Tercih Algıları Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları

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

Tablo 18’de görüldüğü gibi, kadınların kişisel tercih algıları alt boyutuna ilişkin farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında yüksek lisans mezunları lehine $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani, “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin, ‘Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

Tablo 19
Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın Örgüt Kültürü Ve Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları

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

Tablo 19’da görüldüğü gibi, örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuna ilişkin farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda lisans ile yüksek lisans mezunları arasında, yüksek lisans mezunları lehine $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani, “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin ‘Örgüt Kültürü ve Politikaları’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

Tablo 20
Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları

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

Tablo 20’de görüldüğü gibi, infomal iletişim ağları alt boyutuna ilişkin farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda lisans ve yüksek lisans mezunları arasında, yüksek lisans mezunları lehine $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre; “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin ‘İnfomal İletişim Ağları’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

Tablo 21
Ortaya Çıkan Anlamlı Farklılığın Mesleki Ayırım Alt Boyutuna
İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları

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

Tablo 21’de görüldüğü gibi, mesleki ayırım alt boyutuna ilişkin ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda önlisans ile lisans mezunları arasında $p < 0,01$ düzeyinde önlisans mezunları lehine, lisans ile yüksek lisans mezunları arasında yüksek lisans mezunları lehine $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Önlisans ile yüksek lisans arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani, “Ön lisans ve yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin, ‘Mesleki Ayırım’ alt boyutunu algılama düzeyleri daha yüksektir.” denilebilir.

4.6. Statü Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test Etmek için Yapılan Kruskal Wallis h Testi Sonuçları

Tablo 22
"Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Statü Değişkenine Göre
İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin
Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları

Faktör	Statü	N	$X_{sıra}$	x^2	Sd	p
Çoklu Rol Üstlenme	Müdür	27	62,76	2,437	2	0,296
	Müdür Yar.	38	53,32			
	Zümre Başk.	55	64,35			
	Toplam	120				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Müdür	27	62,07	0,091	2	0,955
	Müdür Yar.	38	60,64			
	Zümre Başk.	55	59,63			
	Toplam	120				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Müdür	27	65,00	1,417	2	0,492
	Müdür Yar.	38	63,14			
	Zümre Başk.	55	56,46			
	Toplam	120				
İnformel İletişim Ağları	Müdür	27	69,28	2,725	2	0,256
	Müdür Yar.	38	55,07			
	Zümre Başk.	55	59,95			
	Toplam	120				
Mentorlük	Müdür	27	58,70	0,627	2	0,731
	Müdür Yar.	38	64,12			
	Zümre Başk.	55	58,88			
	Toplam	120				
Mesleki Ayrım	Müdür	27	61,26	0,039	2	0,981
	Müdür Yar.	38	59,63			
	Zümre Başk.	55	60,73			
	Toplam	120				
Stereotipler	Müdür	27	64,46	0,932	2	0,627
	Müdür Yar.	38	62,34			
	Zümre Başk.	55	57,28			
	Toplam	120				

Tablo 22’de görüldüğü gibi, "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Statü Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis– h Testi Sonucunda alt boyutların hiçbirisinde $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.7. Mesleki Deneyim Bağımsız Değişkeninin Kadın Yöneticilerin Cam Tavana İlişkin Algılarına Etkisini Test Etmek için Yapılan Kruskal Wallis h Testi Sonuçları

Tablo 23
"Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis –h Testi Sonuçları

	<i>Mesleki Deneyim</i>	<i>N</i>	<i>X_{sıra}</i>	<i>x²</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	30	63,38	4,751	4	0,314
	6-10 yıl	23	47,09			
	11-15 yıl	25	60,94			
	16-20 yıl	13	69,04			
	21 ve üstü yıl	29	63,95			
	Toplam	120				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1-5 yıl	30	64,48	1,308	4	0,860
	6-10 yıl	23	57,15			
	11-15 yıl	25	59,52			
	16-20 yıl	13	66,62			
	21 ve üstü yıl	29	57,14			
	Toplam	120				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1-5 yıl	30	62,33	1,485	4	0,829
	6-10 yıl	23	64,76			
	11-15 yıl	25	56,60			
	16-20 yıl	13	65,77			
	21 ve üstü yıl	29	56,22			
	Toplam	120				
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	30	62,80	2,410	4	0,661
	6-10 yıl	23	55,17			
	11-15 yıl	25	54,30			
	16-20 yıl	13	66,92			
	21 ve üstü yıl	29	64,81			
	Toplam	120				
Mentorlük	1-5 yıl	30	72,78	7,186	4	0,126
	6-10 yıl	23	53,39			
	11-15 yıl	25	64,08			
	16-20 yıl	13	49,65			
	21 ve üstü yıl	29	55,21			
	Toplam	120				

Mesleki Ayrım	1-5 yıl	30	62,70	2,513	4	0,642
	6-10 yıl	23	54,89			
	11-15 yıl	25	57,22			
	16-20 yıl	13	55,42			
	21 ve üstü yıl	29	67,78			
	Toplam	120				
Stereotipler	1-5 yıl	30	65,52	3,075	4	0,545
	6-10 yıl	23	54,83			
	11-15 yıl	25	56,08			
	16-20 yıl	13	71,65			
	21 ve üstü yıl	29	58,62			
	Toplam	120				

Tablo 23’de görüldüğü gibi, "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis- h Testi Sonucunda, alt boyutların hiçbirisinde istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

BÖLÜM V: SONUÇ

5.1. Sonuç ve Tartışma

İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "Cam Tavan"a ilişkin algılarını tespit etmek amacı ile yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

- Kadın yöneticilerin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algıları, mentörlük alt boyutunda en düşük seviyede iken, stereotipler alt boyutunda oldukça yüksektir.
- Yaş değişkeni, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını sadece Mesleki Ayırım alt boyutunda etkileyen bir değişkendir. Bu farklılık kadın yöneticiler 51 yaşın üzerine çıkınca ortaya çıkmaktadır. Karaca (2007)'nin bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada ise; “Cam Tavan” algısının 31- 40 yaşları arasında yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu duruma göre; eğitim sektöründe 51 ve üzeri yaş grubunda ortaya çıkan “Cam Tavan” algısı, bankacılık sektöründe 31- 40 yaş grubunda ortaya çıkmaktadır.

Buna göre; “Eğitim sektörü, cam tavan algısını bankacılık sektörüne göre daha geç yaşlarda ortaya çıkaran bir sektördür.” denilebilir.

- Kadın yöneticilerin medeni durumu, cam tavanın sadece stereotipler alt boyutunu etkileyen bir değişkendir. Bu farklılık bekarların lehine ortaya çıkmaktadır. Karaca (2007)'nin araştırmasında ise; medeni durum değişkeni, kadın yöneticilerin cam tavan algısında bir farklılık yaratmamaktadır.
- Eğitim düzeyi, kadın yöneticilerin "Cam Tavan"a ilişkin algılarını, ‘Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım’ alt boyutlarını etkileyen bir değişkendir, denilebilir. Bu farklılık lisans ile yüksek lisans arasında yüksek lisans mezunları lehine ortaya çıkmaktadır. Buna göre; “Yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin ‘Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım’ alt boyutlarını algılama düzeyleri daha

yüksektir.” denilebilir. Karaca (2007)’nin araştırmasında ise; eğitim durumu bağımsız değişkeni, yöneticilerin cam tavan algısında farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

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

İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "Cam Tavan"a ilişkin algıları fark testlerinin bulgularına göre, alt boyutlarda görüldüğü gibi, anlamlı farklılık olacak kadar farklı şiddetlerde algılansa da, aritmetik ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerde cam tavan algısının, (en düşük olan mentörlükte bile 1,74 düzeyinde) kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz etkileyecek düzeydedir.

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

5.2. Öneriler

5.2.1. Kurumsal Öneriler

- Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, stereotipler alt boyutlarındaki cam tavana ilişkin algılarının yüksek olmasından dolayı bu etkiyi ortadan kaldıracak veya en aza indirecek yapısal ve sosyal düzenlemeler yapılabilir.
- “Eğitim Durumu” değişkeninin farklılık oluşturan bir değişken olarak ortaya çıkmasına bakılarak, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin önündeki engeller kaldırılabilir.
- Kadın yöneticilere “mentorlük” konusunda eğitim verilebilir.
- Kadın yöneticilerin kariyerlerinde, medeni duruma dayalı ayrımcılığın etkisi ortadan kaldırılabilir.
- Kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin tutumlarının yükseltilmesi için, sosyal ve idari tedbirler alınıp; kadın yöneticilerin kariyer yapmalarını teşvik etmek için pozitif ayrımcılık yapılabilir.

5.2.2. Bireysel Öneriler

- “Cam Tavan”ın stereotipler alt boyutuna ilişkin algı düzeyinde, medeni durum değişkeninin alt boyutuna ilişkin nedeni ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.
- “51 ve üzeri yaş grubu değişkeninin cam tavan algı düzeyinin yüksek olması”, ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.
- Kadın yöneticiler, “Kadının yeri evidir.” anlayışıyla mücadele edebilir.
- Kadın yöneticiler, ev yaşantılarını her zaman birinci planda tutmak yerine, ev ve iş yaşantılarını dengede tutmayı öğrenip; ev içerisinde iş bölümüne önem verebilirler.

- Evli kadın yöneticilerin eşleri, demokratik bir tutum sergileyebilir.
- Erkek yöneticiler, kadınların yöneticilik alanında başarılı olabileceğine inanıp; onlara destek olabilir.
- Kadın yöneticiler, kendilerinden daha az mesleki deneyime sahip ve yöneticilik alanında çalışmaya hevesli olan meslektaşlarını bilgi ve deneyim yönünden yetiştirebilir.
- Kadın yöneticiler, kariyer yapma konusunda cesaretlendirilebilir.
- Kadın yöneticilerin “Cam Tavan”’a ilişkin algı düzeylerini ortaya koymak amacı ile daha geniş örneklem grubunu kapsayan bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:3, Ankara.
- Akoğlan, M.(1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Yayın No: 994, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akyüz, Y. (2001). Tanzimattan Cumhuriyete Kadın Öğretmenler ve Okul Yöneticiliği. *2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*, 250- 268.
- Alben, M. ve West. M.A. (1992). "Women Managers", in *First Cazens, D. West M.A., "Women at work" Milton Keynes*. Philedelphia: Open University Press.
- Alpman, A. (1993). "Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik." İstanbul: 18-20 Kasım Mecidiyeköy Kültür Merkezi, Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.
- Altınışik, S.(1999). On Yıl Öncesine Kıyasla Öğretmenlerin Okul Müdürlüğündeki Sayısal Azlığının Görünümü. 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No. 51: 94- 107.
- Arat, N. (1994). *Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Sorunların Sosyo Kültürel Nedenleri” Türkiye’de Kadın Olmak*. İstanbul: Engin Matbaası.
- Aycan, Z. (2004). *Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?*. www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 adresinden 16. 09. 2009 tarihinde erişilmiştir.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 17: 213- 214.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı.
- Balcı, A. (2000). İki binli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi’nin Örgütlenmesi ve Yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 24: 495- 508.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2009). *Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). “Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir.
- Bilir G. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İş Yerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Boydak Özcan, A. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, sayfa: 219- 234*.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak, Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), 73- 112*.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı : 17. s. 91- 118*.
- Çetin, M. Ö. , Adıgüzel, S. (2006). İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2: 167- 183*.
- Çıtak, A. (2008). *Kadınların Çalışmasına Yönelik tutum: Cinsiyet, Cinsiyet Rolü ve Sosyoekonomik Düzeye göre Bir Karşılaştırma*. Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftçi, O. (1982). *Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Davidson, M. ve Cooper, C. L. (1992). *Shattering The Glass Ceiling: The Women Manager*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Doğramacı, E. (1993). *Atatürk’ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Araştırma Merkezi Yayını.
- Erçetin, Ş. (1997). “Acaba Kadınlar Yönetmeye İstekli Değil mi?”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, Ankara*.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan Özgül, G. (2002). *İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. 7. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ILO(2003). www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btg/pdf adresinden 18.11.2011 tarihinde erişilmiştir.
- Jackson, J. C. (2001). “Women Middle Managers’ Perception of The Glass Ceiling”, *Women in Management Review, Vol.16*.
- Kabasakal, H.(1991). “Yöneticilik, Kadınlar ve Toplumsal Tutumlar.” *Journal of Economics and Administrative Studies*, 5(1), 25-35.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katkat, M. (2000). *Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katrinli, A. E. ve Timurcanday, O. (1994), *Women Managing in Turkey, Women in Management. A Developing Presence*, (Ed.) M. Tanton, New York.
- Kılıç, M. (1998). Kadınlar Gerçekle Tanıştı, *Kariyer Dünyası Dergisi*, sayı 4.
- KSSGM. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları*. Ankara: Genel Müdürlük Yayınları.
- Lockwood, N. (2004). “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202. adresinden 10.09.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Makal, A. (2001). Türkiye’ de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emeğine İlişkin Gelişmeler. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56 (2), 117-155.
- Millî Eğitim Bakanlığı Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25883_3.html. adresinden 12.09.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı Açık İlköğretim Okulu Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530_0.html. adresinden 12.09.2009 tarihinde erişilmiştir.

- Nalbant, M. (2002). *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Navaro, L. (1993). "Psikolog Gözüyle Yönetici Kadın Sorunları." *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu*.
- Özbey, F. R. (2004). Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik. *I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF*, ss. 369- 383.
- Palmer, M. ve Beverly H. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Rüstemzade, N. (1987). *İş Hayatında Kadınların Yeri*. Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sherman, A. (2000). *Women Managing Education. Educational Management and Administration*. pp. 133.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 22*: 243- 260.
- Şişman, M. S. , Turan, M. ve Acat, B. (2003). *Preparing Turkish School Leaders For The 21st Century: A Model For Administrator Preparation Programs. Value Leadership*. Ed: Adel Safty, Et Al. Preface: Enver Yücel. İstanbul: University Of Bahçeşehir Publication, 269–283.
- Şiyve, O. Ç. (2004). "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan" Tügiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan.
www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html adresinden 06.09.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Tan, M. (1996). "Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık". *TODAİE Dergisi, Cilt 29, Sayı 4*, s. 33-42.
- Tan, M. (1979). *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- T. C. MEB. (2000). *2001 Yılı Başında Milli Eğitim*. Ankara: Açem Matbaası.
- Toklucu, E. (2000). Milli Eğitim Bakanlığı’ na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı 22*: 313- 323.
- TÜSİAD (2000), *Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*.
- Usluer, L. (2000), *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Wirth, L. (2004). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Zel, Uğur. (1999). *İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması Ve Kraliçe Arı Sendromu*, www.ugurzel.com/makaleler/kralicearisendromu.htm adresinden 15.10.2011 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx> adresinden 20.05.2011 tarihinde erişilmiştir.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması; Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan “İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVANA İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Elif ATAN

Marmara Üniversitesi

Marmara Üniversitesi

Atatürk Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

mcetin@marmara.edu.tr

elif_atan2016@hotmail.com

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Yaş Grubu,

() 21-30

() 31- 40

() 41- 50

() 51 ve üzeri

2.Medeni Durum,

() Evli

() Bekar

3.Eğitim Durumu,

() Lise

() Ön Lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

4. Ünvanınız / Statünüz,

.....

5.Mesleki Deneyiminiz,

() 1-5

() 6-10

() 11-15

() 16-20

() 21 ve üzeri

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendilerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

**EK 2. İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN CAM TAVAN'I ALGILAMA ANKETİ
UYGULAYACAĞIM İSTANBUL İLİ ANADOLU YAKASI'NDAKİ OKULLAR
LİSTESİ**

ÜSKÜDAR:

1. 3. Selim İlköğretim Okulu
2. 4. Murat İlköğretim Okulu
3. Abidin Gün İlköğretim Okulu
4. Acıbadem Türk Telekom İlköğretim Okulu
5. Ali Fuat Başgil İlköğretim Okulu
6. Altunizade Hafize Özal İlköğretim Okulu
7. Armatörler İlköğretim Okulu
8. Ata İlköğretim Okulu
9. Atatürk İlköğretim Okulu
10. Avni Başman İlköğretim Okulu
11. Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
12. Bahçelievler İlköğretim Okulu
13. Belma Güde ilköğretim okulu
14. Beylerbeyi İlköğretim Okulu
15. Burhaniye İlköğretim Okulu
16. Capitol İlköğretim Okulu
17. Çamlıca İlköğretim Okulu
18. Çengelköy İlköğretim Okulu
19. Deniz- İş İlköğretim Okulu
20. Fatih İlköğretim Okulu
21. Fuat Baymur İlköğretim Okulu

22. Gazi Mustafa Altıntaş İlköğretim Okulu
23. Hacı Selimağa İlköğretim Okulu
24. Halil Rüştü İlköğretim Okulu
25. Hasan Tan İlköğretim Okulu
26. Hattat İsmail Hakkı İlköğretim Okulu
27. Hezarfen Ahmet Çelebi İlköğretim Okulu
28. Hilmi Çelikoğlu İlköğretim Okulu
29. İbrahim Hakkı Konyalı İlköğretim Okulu
30. İcadiye İlköğretim Okulu
31. Kadriye Mehmet Koparan İlköğretim Okulu
32. Kandilli İlköğretim Okulu
33. Kısıklı İlköğretim Okulu
34. Kirazlı Orhan Seyfi Orhon İlköğretim Okulu
35. Kuzguncuk İlköğretim Okulu
36. Küplüce İlköğretim Okulu
37. Lions İlköğretim Okulu
38. Lutfi Ercin İlköğretim Okulu
39. Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
40. Mehmetçik İlköğretim Okulu
41. Mihriban Suat Bedük İlköğretim Okulu
42. Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
43. Mustafa Noyan İlköğretim Okulu
44. Necmiye Güniz İlköğretim Okulu
45. Nezahat- Ahmet Keleşoğlu İlköğretim Okulu
46. Nursen- Fuat Özdayı İlköğretim Okulu
47. Rasathane İlköğretim Okulu

48. Rauf Orbay İlköğretim Okulu
49. Sabri Artam Vakfı İlköğretim Okulu
50. Saffet Çebi İlköğretim Okulu
51. Selami Ali İlköğretim Okulu
52. Selimiye İlköğretim Okulu
53. Siteler İlköğretim Okulu
54. Sokullu Mehmet Paşa İlköğretim Okulu
55. Sultantepe İlköğretim Okulu
56. Şemsipaşa İlköğretim Okulu
57. Taylan Doğuer Ötistik Çocuklar Eğitim Merkezi
58. TEV Türkan Sedefoğlu İlköğretim Okulu
59. Türkan Sabancı Görme Engelliler İlköğretim Okulu ve is Okulu
60. Üsküdar İlköğretim Okulu Ve İş Okulu
61. Yavuztürk İlköğretim Okulu
62. Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu
63. Yılmaz Soyak İlköğretim Okulu
64. Zeynep Kamil İlköğretim Okulu

ÜMRANİYE:

1. 23 Nisan Kaptanoğlu İlköğretim Okulu
2. 30 Ağustos İlköğretim Okulu
3. 60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
4. 60. Yıl Meyveli Bahçe İlköğretim Okulu
5. Ahmet Cevdet Paşa İlköğretim Okulu
6. Ahmet Kılıçarslan İlköğretim Okulu
7. Ahmet Yavuz İlköğretim Okulu
8. Arif Nihat Asya İlköğretim Okulu
9. Aşağı Dudullu İlköğretim Okulu

10. Atatürk İlköğretim Okulu
11. Birlik İlköğretim Okulu
12. Çakmak İlköğretim Okulu
13. Çayırönü İlköğretim Okulu
14. Davut Akidil İlköğretim Okulu
15. Eflatun Cem Güney İlköğretim Okulu
16. Emine Koçulu İlköğretim Okulu
17. Emrullah Turanlı İlköğretim Okulu
18. Genç Osman İlköğretim Okulu
19. Hasan Tahsin İlköğretim Okulu
20. Haşim İşcan İlköğretim Okulu
21. Hekimbaşı İlköğretim Okulu
22. İnanç Türkeş İlköğretim Okulu
23. İnkılap İlköğretim Okulu
24. İstanbul Ticaret Odası İlköğretim Okulu
25. İstiklal İlköğretim Okulu
26. Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
27. Mebruke Salih Koçak İlköğretim Okulu
28. Mediha Tansel İlköğretim Okulu
29. Mehmet Ali Yılmaz İlköğretim Okulu
30. Mustafa Vasıf Karslıgil İlköğretim Okulu
31. Nihat Sami Banarlı İlköğretim Okulu
32. Pınarbaşı İlköğretim Okulu
33. Selçuk Ecza 50.Yıl İlköğretim Okulu
34. Şehit Öğretmen Ahmet Onay İlköğretim Okulu
35. Şehit Öğretmen Sevda Aydoğan İlköğretim Okulu
36. Şehit Öğretmen Yasemin Tekin İlköğretim Okulu
37. Teletaş İlköğretim Okulu
38. TOKİ Esenkent İ.Ö.O.
39. Türk Eğitim Vakfı Zahide Zehra Garring İlköğretim Okulu
40. Ümraniye İlköğretim Okulu
41. Yamanevler İlköğretim Okulu

- 42. Yukarı Dudullu 75. Yıl İlköğretim Okulu
- 43. Zehra Ülker İlköğretim Okulu
- 44. Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

KADIKÖY:

- 1. 23 Nisan Zehra Hanım İlköğretimokulu
- 2. 29 Ekim İlköğretim Okulu
- 3. 30 Ağustos İlköğretim Okulu
- 4. 50.Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer İlköğretim Okulu
- 5. 60.Yıl Anadolu İlköğretim Okulu
- 6. Bahariye İlköğretim Okulu
- 7. Bostancı Atatürk İlköğretim Okulu
- 8. Bostancı İlköğretim Okulu
- 9. Cemal Diker İlköğretim Okulu
- 10. Cenap Şehabettin İlköğretim Okulu
- 11. Dr.Sait Darga İlköğretim Okulu
- 12. Erenköy İlköğretim Okulu
- 13. Faik Reşit Unat İlköğretim Okulu
- 14. Fehmi Ekşioğlu İlköğretim Okulu
- 15. Gazi M.Kemal Paşa Etüt ve Besl.İlköğr.Okulu
- 16. Göztepe H.Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
- 17. Göztepe İlköğretim Okulu
- 18. Hakkı Deger İlköğretim Okulu
- 19. Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
- 20. Hüseyin Ayaz İlköğretim Okulu
- 21. İhsan Sungu İlköğretim Okulu
- 22. İlhamı Ahmed Ornekal İlköğretim Okulu
- 23. İlhami Ertem İlköğretim O.
- 24. İbrahim Öktem İlköğretim Okulu
- 25. İlbaliye İlköğretim Okulu
- 26. İnönü İlköğretim Okulu
- 27. Kalamış Şehit Murat Özyalçın İlköğretim Okulu
- 28. Kaptan Hasanpaşa İlköğretim Okulu

29. Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
30. Kozyatağı İlköğretim Okulu
31. Leman Kaya İlköğretim Okulu
32. Mehmet Akif İlköğretim Okulu
33. Mehmet Karamancı İlköğretim Okulu
34. Melahat Şefizade İlköğretim Okulu
35. Melehat Akkutlu İlköğretim Okulu
36. Melih Isfendiyar İlköğretim Okulu
37. Moda İlköğretim Okulu
38. Muhsin Adil Binal İlköğretim Okulu
39. Muratpaşa İlköğretim Okulu
40. Mustafa Aykın İlköğretim Okulu
41. Mustafa Mihriban Boysan İlköğretim Okulu
42. Münevver Şefik Fergar İlköğretim Okulu
43. Nevzat Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu
44. Nihat Işık İlköğretim Okulu
45. Nurettin Teksan İlköğretim Okulu
46. Osmangazi İlköğretim Okulu
47. Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu
48. Özdemiroğlu İlköğretim Okulu
49. Reşat Nuri Güntekin İlköğretim Okulu
50. Semiha Şakir İlköğretim Okulu
51. Şener Birsöz İlköğretim Okulu
52. Turhan Mediha Tansel İlköğretim Okulu
53. Yeşilbahar İlköğretim Okulu
54. Zihnipaşa İlköğretim Okulu
55. Zühtüpaşa İlköğretim Okulu

MALTEPE:

1. Adnan Kahveci İlköğretim Okulu
2. Ahmet Rasim İlköğretim Okulu
3. Albay Niyazi Esen İlköğretim Okulu

4. Altay eşme İlköğretim Okulu
5. Ataköseoğlu İlköğretim Okulu
6. Atatürk İlköğretim Okulu
7. Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
8. Binbaşı Necati Bey İlköğretim Okulu
9. Celal Avşar İlköğretim Okulu
10. Cumhuriyet ilköğretim Okulu
11. Dumlupınar Etüt ve Bes. İlköğretim Okulu
12. Emine İbrahim Pekin İlköğretim Okulu
13. Evliya Çelebi İlköğretim Okulu
14. Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
15. Feyzullah Turgay Ciner İlköğretim Okulu
16. Gü lensu İlköğretim Okulu
17. Gü lsuyu İlköğretim Okulu
18. Gü zide Yılmaz İlköğretim Okulu
19. Gü zin Dinçkök İlköğretim Okulu
20. Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu
21. İsmet İnönü İlköğretim Okulu
22. İsmet Kuralkan İlköğretim Okulu
23. Kadir Has İlköğretim Okulu
24. Kadir Rezan Has İlköğretim Okulu
25. Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu
26. Kazım Tunç İlköğretim Okulu
27. Kü çükyalı Merkez İlköğretim Okulu
28. Muhsine Zeynep İlköğretim Okulu
29. Mutluhan Uzunal Çolakoğlu İlköğretim Okulu
30. Mürüvvet Hanım İlköğretim Okulu
31. Nazmi Duhani İlköğretim Okulu
32. Nezahat Aslan Ekşioğlu İlköğretim Okulu
33. Orhangazi İlköğretim Okulu
34. Prof. Abdullah Türkoğlu İlköğretim Okulu
35. Suzan Ahmet Yalkın İlköğretim Okulu

36. Şehit Öğr. Nevzat Akdemir İlköğretim Okulu
37. Tepe İnşaat İlköğretim Okulu
38. TEV Abdullah Erboz İlköğretim Okulu
39. Vasfi Rıza Zobu İlköğretim Okulu
40. Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu
41. Zümrütevler İlköğretim Okulu
42. 50.Yıl Besim Kadırgan İlköğretim Okulu
43. 120.Yıl Ziraat Bankası İlköğretim Okulu

ATAŞEHİR:

1. Akşemsettin İlköğretim Okulu
2. Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
3. Ali İhsan Hayırlıoğlu İlköğretim Okulu
4. Ali Nihat Tarlan İlköğretim Okulu
5. Ata İlköğretim Okulu
6. Aydın Doğan İlköğretim Okulu
7. Celal Yardımcı İlköğretim Okulu
8. Cemile Besler İlköğretim Okulu
9. Çağrıbey İlköğretim Okulu
10. Fahriye Vandemir İlköğretim Okulu
11. Fetih İMKB İlköğretim Okulu
12. Halil Atamavcı İlköğretim Okulu
13. İçerenköy Hasan Leyli İlköğretim Okulu
14. İhsan Kurşunoğlu İlköğretim Okulu
15. Kadriye Faik Koparan İlköğretim Okulu
16. Kanuni Sultan Süleyman İlköğretim Okulu
17. Kayışdağı Arifpaşa İlköğretim Okulu
18. Küçükbakkalköy Kemal Berktaş İlköğretim Okulu
19. Mustafa Öncel İlköğretim Okulu
20. Mustafa Zeki Demir İlköğretim Okulu
21. Necatibey İlköğretim Okulu
22. Orhan Veli İlköğretim Okulu

23. Piri Reis İlköğretim Okulu
24. Rabia Leman İlköğretim Okulu
25. Sait Cordan İlköğretim Okulu
26. Sakarya İlköğretim Okulu
27. Sare Selahattin Uzel İlköğretim Okulu
28. Sosyal Meskenler İlköğretim Okulu
29. Şehit Öğretmen Hasan Akan İlköğretim Okulu
30. Şehit Öğretmen Mehmet Fidan İlköğretim Okulu
31. T.Emlak Bankası Ataşehir İlköğretim Okulu
32. Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu
33. Yeni Çamlıca İlköğretim Okulu
34. Yeni Çamlıca Lemanana İlköğretim Okulu
35. Yenisahra Öğretmen Duriye Nuriye Endürüst İ.O.

KARTAL:

1. 100.Yıl Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu
2. 50.Yıl General Refet Bele İlköğretim Okulu
3. Bedri Rahmi Eyüboğlu İlköğretim Okulu
4. Cevizli İlköğretim Okulu
5. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
6. Çakabey İlköğretim Okulu
7. Ege Sanayi İlköğretim Okulu
8. Emine Ve Hasan Aytaşman İlköğretim Okulu
9. Emir Sencer İlköğretim Okulu
10. Ergenekon İbrahim Şakir İlköğretim Okulu
11. Eyyup Genç İlköğretim Okulu
12. Gürbüz Bora İlköğretim Okulu
13. Hasanpaşa İlköğretim Okulu
14. Hesna Gündeş İlköğretim Okulu
15. Hüseyin Saim Ekim İlköğretim Okulu
16. İbrahim Saime Zıpkın İlköğretim Okulu
17. İhsan Bayrakçı İlköğretim Okulu

18. İhsan Zakiroğlu İlköğretim Okulu
19. Kartal Atatürk İlköğretim Okulu
20. Kutlu Aktaş İlköğretim Okulu
21. Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu
22. Soğanlık İlköğretim Okulu
23. Medine Tayfur Sökmen İlköğretim Okulu
24. Mehmet Hilmi Altay İlköğretim Okulu
25. Kartal Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
26. Nihat Erim İlköğretim Okulu
27. Öğretmen Salih Nafiz Tüzün İlköğretim Okulu
28. Öğretmen Selma Akay İlköğretim Okulu
29. Öğretmen Zekeriya Güçer İlköğretim Okulu
30. Sabri Taşkın İlköğretim Okulu
31. Saffet Simavi İlköğretim Okulu
32. Şehit Er Serhat Şanlı İlköğretim Okulu
33. Şehit Er Yıldırım Biroğlu İlköğretim Okulu
34. Şehit Üsteğmen Gökhan Yavuz İlköğretim Okulu
35. Şeyh Şamil İlköğretim Okulu
36. Teğmen Burak Evirgen İlköğretim Okulu
37. Ülkü Bora İlköğretim Okulu
38. Vakıf Bank Umut Çocukları Sosyal Rehabilitasyon Merkezi Yatılı İlköğretim Okulu
39. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
40. Yıldız İşçimenler İlköğretim Okulu

BEYKOZ:

1. 75.Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O.
2. A.kavağı Mesadet Taylan İ.Ö.O.
3. Ahmet Mithat Efendi İ.Ö.O.
4. Akbaba İsmail Özseçkin İ.Ö.O.
5. Alibahadır İ.Ö.O.
6. Anadoluhisarı İ.Ö.O.

7. Atatürk İ.Ö.O.
8. Ayetullah Keser İ.Ö.O.
9. Bibi Genceli İ.Ö.O.
- 10.Bozhane İ.Ö.O.
11. Çavuşbaşı Ahmet Akça İ.Ö.O.
12. Çiğdem İ.Ö.O.
13. Çubuklu İ.Ö.O.
14. Defterdar Mehmet Bey İ.Ö.O.
15. Elmalı İ.Ö.O.
16. Fatinhoca İ.Ö.O.
17. Ferda ve Turhan Takmaz İ.Ö.O.
18. Feride Alpauti İ.Ö.O.
19. Firuzbey İ.Ö.O.
20. Görele İ.Ö.O.
21. Gündoğdu Nene Hatun İ.Ö.O.
22. Güzelcehisar İ.Ö.O.
23. Hacınuman İ.Ö.O.
24. Halide Edip İ.Ö.O.
25. İshakağa İ.Ö.O.
26. İshaklı İ.Ö.O.
27. Karlitepe İ.Ö.O.
28. Kavacık İ.Ö.O.
29. Kaynarca İ.Ö.O.
30. Kılıçlı İ.Ö.O.
31. Mahmut Şevket Paşa İ.Ö.O.
32. Mehmet Emin P.Konak İ.Ö.O.
33. Oramiral Vural Beyazıt İ.Ö.O.
34. Paşabahçe İ.Ö.O.
35. Rüzgarlıbahçe İ.Ö.O.
36. Sadettin Gökçepınar İ.Ö.O.
37. Sait Taşcıoğlu İ.Ö.O.
38. Sedat Simavi İ.Ö.O.

39. Selahattin Karakaşlı İ.Ö.O.
40. Soğuksu İ.Ö.O.
41. Şahinkaya İ.Ö.O.
42. Şehit Adil Doğan İ.Ö.O.
43. Şehit Er Ersin Güner İ.Ö.O.
44. Tepetarla İ.Ö.O.
45. Tokatköy İ.Ö.O.
46. Türker İnanoğlu İ.Ö.O.
47. Zafer Sarıyer İ.Ö.O.
48. Ziya Ünsel İ.Ö.O.

ÇEKMEKÖY:

1. Alemdağ İlköğretim Okulu
2. Alemdağ Mehmet Akif Ersoy İÖ.O
3. Alemdar Çatalmeşe İlköğretim Okulu
4. Ali Kuşcu İlköğretim Okulu
5. Çamlık İlköğretim Okulu
6. Çekmeköy İlköğretim Okulu
7. Erdal Yılmaz İlköğretim Okulu
8. Hatice Mehmet Ekşioğlu İ.Ö.O.
9. Hüseyin Avni Sipahi İlköğretim Okulu
10. Hüseyinli Köyü İlköğretim Okulu
11. İsmihan İsmet Süzer İlköğretim Okulu
12. Melahat Hüdai Gürbüz İlköğretim Okulu
13. Nişantepe İlköğretim Okulu
14. Nükte Süzen İlköğretim Okulu
15. Rahmi Mihriban Bedestenci İlköğretim Okulu
16. Reşadiye Altan Yazıcı İlköğretim Okulu
17. Saadet Yılmaz İlköğretim Okulu (Koçullu)
18. Sabiha Hamdi Türkay İlköğretim Okulu
19. Sultançiftliği İlköğretim Okulu
20. Şehit Öğretmen İzzet Yüksel İlköğretim Okulu

- 21. Taşdelen 125. Yıl İlköğretim Okulu
- 22. Uçal Kağıt İlköğretim Okulu
- 23. Vatan İlköğretim Okulu

PENDİK:

- 1 50.Yıl Güzelyalı İlköğretim Okulu
- 2 700.Yıl İlköğretim Okulu
- 3 75.Yıl Mesut Yılmaz İlköğretim Okulu
- 4 Abdullah Acar İlköğretim Okulu
- 5 Abdurrahman Gazi İlköğretim Okulu
- 6 Ahmet Kutsi Tecer İlköğretim Okulu
- 7 Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu
- 8 Alemdarpaşa İlköğretim Okulu
- 9 Artukbey İlköğretim Okulu
- 10 Atatürk İlköğretim Okulu
- 11 Ayazma İlköğretim Okulu
- 12 Ballica İlköğretim Okulu
- 13 Buhara İlköğretim Okulu
- 14 Çamçeşme İlköğretim Okulu
- 15 Cemile Çopuroğlu İlköğretim Okulu
- 16 Dolayoba İlköğretim Okulu
- 17 Elka İlköğretim Okulu
- 18 Enver Çelik İlköğretim Okulu
- 19 Ercan Görür İlköğretimokulu
- 20 Ergenekon İlköğretimokulu
- 21 Erol Türker İlköğretim Okulu
- 22 Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu
- 23 Esenyalı Turgut Reis İlköğretim Okulu
- 24 Faruk Demirbağ İlköğretimokulu
- 25 Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu
- 26 Fatma Gözen Eralp İlköğretim Okulu
- 27 Fethi Gemuhluoğlu İlköğretim Okulu

- 28 Fuat Köprülü İlköğretim Okulu
- 29 Göçbeyli İlköğretim Okulu
- 30 Gülizar Zeki Obdan İlköğretim Okulu
- 31 İsa Yusuf Alptekin İlköğretim Okulu
- 32 Kavakpınar İlköğretim Okulu
- 33 Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
- 34 Kilicarslan İlköğretim O.
- 35 Kurtdogmus İlköğretim Okulu
- 36 Kurtköy Çamlık İlköğretim Okulu
- 37 Kurtköy İlköğretim Okulu
- 38 Mahir İz İlköğretim Okulu
- 39 Maraşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
- 40 Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
- 41 Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
- 42 Mustafa Karuşağı İlköğretim Okulu
- 43 Namık Kemal İlköğretim Okulu
- 44 Necip Fazıl Kısakürek İlköğretim Okulu
- 45 Öğretmen İbrahim Öztürk İlköğretim Okulu
- 46 Öğretmenevleri İlköğretim Okulu
- 47 Orhan Sinan Hamzaoglu İlköğretim Okulu
- 48 Orhangazi İlköğretim Okulu
- 49 Osmangazi İlköğretim Okulu
- 50 Pendik Merkez İlköğretim Okulu
- 51 Prof.Dr.Erol Güngör İlköğretim Okulu
- 52 Semiha Kırac İlköğ. Okulu
- 53 Şeyhli İlköğretim Okulu
- 54 Seyit Burhan Toprak İlköğretim Okulu
- 55 Süreyyapaşa İlköğretim Okulu
- 56 Tevfik İleri İlköğretim Okulu
- 57 Velibaba İlköğretim Okulu
- 58 Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu
- 59 Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

SULTANBEYLİ:

- 1 Ahmet Yener İÖO
- 2 Ahmet Yesevi İÖO
- 3 Akşemsetin İÖO
- 4 Anafartalar İÖO
- 5 Atatürk İÖO
- 6 Battalgazi İÖO
- 7 Cumhuriyet İÖO
- 8 Çağdaş Yaşam Türkan Tutumluer İÖO
- 9 Fatih İÖO
- 10 Hasan Ali Yücel İÖO
- 11 Hasanpaşa İÖO
- 12 İ.B.B.Orhangaz İÖO
- 13 Kaptan ı Derya İÖO
- 14 Maraşal Fevzi Çakmak İÖO
- 15 Mehmet Akif Ersoy İÖO
- 16 Sultanbeyli Merkez İÖO
- 17 Mevlana İÖO
- 18 Namık Kemal İÖO
- 19 Nene Hatun İÖO
- 20 Şehit Öğrt. Hamit Sütmen İÖO
- 21 Turgut Reis İÖO
- 22 Türk Hava Kurumu Gazi İÖO
- 23 Yaşarpaşalı İÖO
- 24 Yunus Emre İÖO
- 25 Zübeyde Hanım İÖO

TUZLA:

1. Atatürk İÖO
2. Ahmet Refik Oral İÖO
3. Hacıoğulları Hilmi Sonay İÖO
4. Aydınli İÖO

5. Barbaros İÖO
6. Barış Manço İÖO
7. Cemil Türker İÖO
8. Çağrıbey İÖO
9. Dede Korkut İÖO
10. Evliya Çelebi İÖO
11. Farabî İÖO
12. Gazi Mustafa Paşa İÖO
13. Halil Türkkan İÖO
14. İbnî Sîna İÖO
15. Tapduk Emre İÖO
16. Mevlana İÖO
17. İhsan Hayriye Hürdoğan İÖO
18. İşitme Engelliler İOO
19. Koç Özel İOO
20. Muzafferda Güzide Pulur İÖO
21. Ord.Prf.Dr.Cahit ARF İÖO
22. Orhanlı İÖO
23. Osman Gazi İÖO
24. Peyami Safa İÖO
25. Piri Reis İÖO
26. Tezer Taşkiran İÖO
27. Ulubatlı Hasan İÖO
28. Valâ Gedik MEM İÖO
29. Yunus Emre İÖO
30. Zübeyde Hanım İÖO
31. Mimar Sinan İÖO
32. Oruç Reis İ.Ö.O
33. VKV Koç Özel İlköğretim Okulu

ŞİLE:

1. Teke İlköğretim Okulu
2. 75. Yıl İlköğretim Okulu

3. Ahmetli Yahşi Bey İlköğretim Okulu
4. Balibey İlköğretim Okulu
5. Çayırbaşı Fatma Seher Hanım İlköğretim Okulu
6. Kanan İlköğretim Okulu
7. Necda Moralıgil İlköğretim Okulu
8. Ş.Ö. Hüseyin Aydemir İlköğretim Okulu
9. Üvezli Yıldız Aytman İlköğretim Okulu

SANCAKTEPE:

1. 60. Yıl Sarıgazi İlköğretim Okulu
2. 75. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
3. Ayşe Çarmıklı İlköğretim Okulu
4. Beyhan Şenyuva İlköğretim Okulu
5. Cengiz Topel İlköğretim Okulu
6. Hisar Yapı İlköğretim Okulu
7. Hüseyin Temizel İlköğretim Okulu
8. Hüseyin Tolgacan Sipahi İlköğretim Okulu
9. İbni Sina İlköğretim Okulu
10. Kemal Türkler İlköğretim Okulu
11. Küçük Ülkü İlköğretim Okulu
12. Mustafa Karaşahin İlköğretim Okulu
13. Nermin Ahmet Hasoğlu İlköğretim Okulu
14. Osmangazi İlköğretim Okulu
15. Paşaköy İlköğretim Okulu
16. Perran Kutman Sarıtaş İlköğretim Okulu
17. Sabedin Türker İlköğretim Okulu
18. Samandıra İlköğretim Okulu
19. Samandıra Veysel Karani İlköğretim Okulu
20. Sarıgazi Ahmet Keleşoğlu İlköğretim Okulu
21. Sarıgazi Peyami Safa İlköğretim Okulu
22. Sultanlar İlköğretim Okulu
23. Şakir Demir İlköğretim Okulu

24. Şehit Er Hasan Genç İlköğretim Okulu
25. Şehit Öğretmen Nurgül Kale İlköğretim Okulu
26. Turgut Aydın İlköğretim Okulu
27. Yenidoğan 19 Mayıs İlköğretim Okulu
28. Yenidoğan Fatih İlköğretim Okulu
29. Yenidoğan İlköğretim Okulu
30. Yenidoğan Mevlana İlköğretim Okulu

ELİF ATAN
Sınıf Öğretmeni
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 3. İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

**T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/13 691
Konu : Anket.
Elif ATAN.

01../02/2011

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne**

İlgi : a) 13/01/2011 tarih ve 234 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 28/01/2011 tarih ve 12478 sayılı Oluru.
c) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Elif ATAN'ın, ilimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (b) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER:
1- Valilik Oluru.
2- Anket soruları.



İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Kültür Bölümü)
Büyük Postahane Sk. No: 70 Sirkeci - Fatih / İSTANBUL
Tel (Santral): (0 212) 5192853 – 54 – 55 / 339, 340, 341
Direkt: (0212) 4550677
E-Posta : kultur34@meb.gov.tr
Elektronik Ağ: <http://istanbul.meb.gov.tr>



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 12.472
Konu : Anket.
Elif ATAN.

28.01/2011

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi** : a) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 13/01/2011 tarih ve 234 sayılı yazısı.
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 24/01/2011 tarihli tutanağı.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Elif ATAN'ın, ilimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi" konulu anket çalışmasını yapma istekleri hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

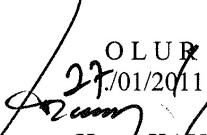
Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Elif ATAN'ın, ilimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi" konulu anket çalışmasını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Zeynel Abidin POLAT
Milli Eğitim Müdür V.

EKLER:

1- İlgi yazı örneği ve ekleri.

OLUR
28/01/2011

Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 4. ANKET İZİN BELGESİ

29.11.2010

Ayşe Karaca

Kime: elif_atan2016@hotmail.com

Kimden: **Ayşe Karaca** (aysekaraca_@hotmail.com)

Gönderme tarihi: 29 Kasım 2010 Pazartesi 01:27:44

Kime: elif_atan2016@hotmail.com

Merhaba Elif,

Anketi kullanabilirsin....

Calismalarinda basarilar,

Ayşe Karaca

From: elif_atan2016@hotmail.com

To: aysekaraca_@hotmail.com

Subject: YÜKSEK LİSANS TEZİ ANKET İZNİ

Date: Mon, 29 Nov 2010 00:58:57 +0200

Ayşe Hanım,

Ben Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapıyorum. Tez aşamasındayım. "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinizin anketini eğer izin verirseniz tezimde kullanmak istiyorum. İzin verdiğiniz takdirde, izin verdiğinizize dair kısa bir yazı yazıp mail atarsanız sevinirim. Teşekkür ederim.

Saygılarımla..

Elif ATAN