

Article Type: Research Article

**FEMALE TEACHERS' PROBLEM TO BE THE MANAGER:  
GLASS CEILING SYNDROME IN TURKEY<sup>1</sup>****Pınar MERT***Dr., İstanbul Sabahattin Zaim University, Turkey, pinar.mert@izu.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-3429-6666***A. Faruk LEVENT***Ass. Prof., Marmara University, Turkey, faruklevent@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-3633-7556**Received: 14.12.2019**Accepted: 19.08.2020**Published: 28.09.2020***ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the obstacles in front of female teachers in our country in the context of glass ceiling syndrome. This research has been conducted on sequential explorer pattern which is one of the mixed method research patterns. Qualitative data of the study were collected by semi-structured interviews with 41 female teachers working in private and public schools chosen by using snowball method. The sample of the quantitative section consists of 549 female teachers who work in different types of institutions in the 2017-2018 academic year and participated in the study online. The quantitative data of the study were obtained from Glass Ceiling Syndrome Questionnaire, which is improved by the researchers. Content analysis method was used for analysis of qualitative data and nonparametric statistical analysis methods were used for analysis of quantitative data. The main results of the qualitative research are as follows: it is possible to rank the glass ceiling barriers of women teachers as individual, organizational and social. The quantitative analysis revealed that the opinions stated differed significantly according to the demographic variable of the female teachers (age, seniority, institution type, marital status etc.). Women teachers working with a female manager in their schools have positive ideas about their future careers. Female teachers, who are both mothers and spouses, find it difficult to build a career for themselves. Also, the responses of female teachers working in public schools and female teachers working in private schools are quite different from each other. Teachers in the private school have a stronger desire to become a manager than teachers in a public school.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Female Teachers, Female Managers, Career Barriers, Organizational Barriers.

<sup>1</sup>This study was presented at the 3rd International Education and Values Symposium, 10-13 October, 2019

<sup>2</sup>This article was produced from Dr. Pınar Mert's doctoral dissertation.

## **INTRODUCTION**

Women are exposed to invisible obstacles that are not clearly stated in their working lives. Although female employees receive a very good education and improve themselves professionally, they are less represented at the top than male employees. This situation is seen in many sectors but also in education sector. Women are exposed to invisible barriers that are not explicitly stated in their work life. Although these invisible barriers are seen in many sectors, they are seen intensively in the education sector. In many countries, women are more numerous in the education sector, but they are not included in management positions except for pre-school groups. As the ages of the students get older - like high schools and universities - the number of women in management decreases (Coleman, 2002).

Invisible barriers nurtured by attitudes and organizational prejudices that prevent women from achieving senior management positions are called glass ceiling syndrome (Wirth, 2001). In other words, glass ceiling syndrome is an invisible and unbreakable obstacle that prevents women from going to higher levels in the institution by ignoring their talents and achievements (Cotter et al., 2001). In addition, glass ceiling syndrome is defined as the obstacles that slow down women's career development. This indicates that men gain faster gains in business life than women (Weinberger, 2011). In fact, women in senior leadership positions disrupted society's normal tendency and men were disturbed by this non-standard situation. Therefore, they have developed invisible barriers to women's advancement to maintain normal tendency. Glass ceiling is also a result of these obstacles. The obstacles leading to the formation of glass ceiling syndrome of female managers; individual, organizational and social barriers are examined under three headings. Obstacles caused by individual factors are multiple roles and personal preferences and perceptions of women (Lemons, 2003). Women who have been interested in education and training for many years and whose main professions are labeled as teachers, find education and training more attractive than management. For this reason, they do not look warmly towards managerial duties and the idea of being a manager (Shakeshaft, 2000).

Also, women take on multiple roles both by being successful in their career and trying to be happy at home and women do not believe in the power of their gender, but in their weakness. Organizational barriers are organizational culture, organizational policies, queen bee syndrome, lack of mentors and not being able to participate in social networks. Equal possibilities for women's career opportunities also vary according to the culture of the organization. Male-oriented organizational cultures represent a major obstacle to women's career. Organizational policies stemming from organizational culture can be an obstacle for women to rise to managerial positions (Cotter et al., 2001). Some organizations which especially by wanting to employ male managers, hinder the career development of female employees. A female leader (unconsciously and consciously) experiencing queen bee syndrome drives other women from senior management positions to maintain her position (Wrigley; 2002; Janus; 2008). Barriers arising from social factors; occupational discrimination and stereotypes. The perception that men outperform women in leadership roles is based on stereotypical traditions. These stereotypes - traditional gender stereotypes - positively represented masculine

leaders. Accordingly, men are rational, competent, strong and emotionally stable; women are described as people who do not have these qualities (Dawley et al., 2004).

The glass ceiling syndrome that women experience is a global issue. The European Gender Equality Institute (EIGE) reveals data on how much European countries have achieved gender equality. In addition to the fields of work, money, information, time, power and health, the scores of the countries are calculated taking into account the intersecting inequalities and violence against women. According to the EIGE report (2019), Sweden was the country with the highest gender equality in Europe, with 83.6 points out of 100. After Sweden, Denmark, France and Finland follow. Greece is at the end of the list. The average score of the EU in the index is 67.4 out of 100. This average shows that the EU has a long way to go to achieve gender equality. While the areas closest to gender equality are health with 88.1 points and money (female-male pay equality etc.) with 80.4 points. Power (presence in decision-making mechanisms, etc.), on the other hand, was the area that was the farthest, but greatest progress, with 51.9 points.

In Turkey, the situation is similar or even worse. According to TUIK (2018) labor force statistics, 78.5% of the total men in the 15-64 age group participate in the labor force, while this rate is only 38.3% for women. Women parliamentarians in the parliament in Turkey have a place at 17.4% and this rate remains below the world average of about 23.4%. Only 104 of the 595 deputies currently in office in parliament are women; there are only 2 women ministers in the current cabinet. Women cannot find an equal place with men in top positions such as management. According to World Bank, the situation is no different in the Ministry of National Education, where women employees are predominant. 1274 of the 1299 administrators working in the Ministry as provincial directors of education, deputy provincial directors and district directors of education are men. The number of women working as assistant directors in the national education directorates is 16. The number of women sitting in the seat of the District Director of National Education is only seven (Ministry of Education, 2019).

As a result, there was a need to evaluate the attitudes of female teachers about glass ceiling syndrome because *glass ceiling syndrome* makes itself have feel significantly in the education sector. This research and its results are important for describing a general picture and determining the development after a certain period of time. In addition, variables that have not usually seen in the literature but they are used in our research such as female teachers working with female school principals and female teachers working in private schools. Lastly, in this study, which was designed with a mixed model, it was provided to examine the subject in depth through interviews and detailed samples in the qualitative part of the research, and generalizations about the subject were obtained by quantitative data collected from female teachers. Furthermore, it is expected to serve as a rich resource for future studies due to the small number of mixed methodological studies examining the glass ceiling syndrome cases experienced by female teachers in the literature. Therefore, the aim of this study is to investigate the perceptions of "Glass Ceiling Syndrome" which is one of the factors affecting the female

teachers working in public and private schools of the Ministry of National Education (MoNE). For this purpose, the following questions are sought:

- 1-What are the individual, organizational and social career barriers to female teachers for being a manager and do these career barriers differ significantly according to demographic variables?
- 2-According to female teachers, are there female and male attitudes in management and is there a discrimination by gender? Do female teachers' responses differ significantly according to demographic variables?
- 3-According to Female Teachers, what features should the ideal female manager have?
- 4- What are the female teachers' perception of glass ceiling syndrome and how can glass ceiling syndrome overcome?
- 5-Is there a difference in the answers of female teachers depending on demographic variables?

## **METHOD**

### **Research Model**

The findings of the research were obtained by using a mixed method, in this research, exploratory design was used. In the exploratory design, researchers first collect, analyze and then use qualitative information to improve the quantitative follow-up on the data collection process. The quantitative stage is based on the qualitative stage (Creswell et al., 2015).

In this study; content analysis was used; firstly, qualitative data was collected, and interviews were conducted with female teachers working in educational institutions through semi-structured interview forms. Also, In the quantitative part of the study, descriptive survey model was used. The qualitative data obtained were analyzed and the scale developed by the researcher was collected from the quantitative data about the glass ceiling syndrome situations experienced by female teachers. Thus, the results of the population were generalized, and the glass ceiling syndrome experienced by female teachers was examined in depth.

### **Study Group**

The population of the research consists of female teachers working in educational institutions in 2017-2018 academic year. The sample was determined by the snowball sampling method in the qualitative study, because not all female teachers live glass ceiling syndrome. Snowball sampling is a non-coincidental sampling in which the researcher starts with a case study, then identifies other case studies based on the information about the connected relationships she received from that case study and repeats the process (Neuman, 2011). For this reason, information was collected from female teachers who live and has been known lived glass ceiling syndrome. Also, proportional sampling was used in the Quantitative Research to represent all the subunits of the universe.

**Table 1.** Demographic Data of the Participants Participating in the Quantitative and Qualitative Study

		Demographic data of the Participants in the Qualitative Study	Demographic data of the Participants in the Quantitative Study
Feature		N	N
Marital status	Marrried	32	414
	Single	7	92
	Divorced/ Widowed	2	43
Institution	Public schools	27	452
	Private schools	14	97
Age	22-28 years	5	56
	29-35 years	28	230
	36-45 years	7	182
	45 years and older	1	81
Working Year	1-5 years	6	74
	6-10 years	22	163
	11-15 years	8	133
	16-20 years	21	92
	21 years and older	3	87
Graduation School	Faculty of Education	31	375
	Faculty of Science and Literature	6	126
	Other	4	48
Graduate Education	None	29	444
	Graduate	11	101
	Doctorate	1	4
Branch	English Teacher	10	83
	Class Teacher	9	116
	Math Teacher	6	48
	Turkish Teacher	3	38
	History Teacher	2	8
	Social Studies Teacher	2	17
	Science and Technology	2	20
	Preschool Teacher	2	
Other Branches	5	219	
Management Experience	None	32	450
	Manager	5	35
	Assistant Manager	4	64
Gender of the Principal in the School	Woman	10	137
	Man	31	412
Gender of the Assistant Principal in the School	Man	20	178
	Woman	4	95
	Both of them	17	276
Have you ever taken the Management Exam?	Yes		63
	No		486

### **Data Collection Tools**

In the qualitative part of the research, the data were collected by conducting in-depth interviews. Semi-structured interview form was used in the interviews. A pilot study was conducted with ten female teachers in order to evaluate the semi-structured interview form. After the pilot implementation, the questions that were not understood, which were incomplete or which led to distancing from the subject, were rearranged and the form was finalized. Two instruments were used in the quantitative part of the study. The first is the form developed to obtain demographic information. In this section, there are questions such as marital status, education level, professional seniority, type of school and branch of study. The data obtained from the demographic information form were used as independent variables to get the opinions of female teachers about the glass ceiling syndrome.

### **Glass Ceiling Syndrome Scale for Female Teachers**

Literature and theoretical structure were examined in detail for the items that could form the Glass Ceiling Syndrome Scale for Women Teachers developed to determine the living conditions of female teachers with glass ceiling syndrome. Items were presented to the field experts for the purpose of identifying the most ideal ones and asking for their opinions on the relevant theoretical structure. In accordance with the opinions of the field experts, the items were corrected and the items that were considered irrelevant were removed. The scale was finalized after expert examinations to ensure the validity of scope and appearance. Then pilot implementation was started. 55 female teachers working in public and private schools were included in the pilot. Cronbach's alpha analysis was performed for the reliability of the scale in the pilot application and the reliability of the scale was found to be 0.734. In the 2017-2018 academic year, 549 female teachers working in public and private schools affiliated to the Ministry of National Education were reached online.

### **Analysis Process of Data**

In the qualitative part, the content analysis method was used to analyze the data obtained from the interviews with teachers. Content analysis is a research method in which valid interpretations derived from the text are presented as a result of a series of transactions. The final version of the data was given by the researcher.

The analysis of quantitative data which is the second step of the exploratory sequential method was performed. Percentage, frequency and chi-square analysis methods were used in the analysis of quantitative data.

**FINDINGS (RESULTS)****Qualitative dimension**

The data were summarized first, then coded from the summaries, and then themes were created. These themes are, Barriers to Women Managers, Challenges of Women Managers, Perspectives about Women Managers, Incentives for Women Managers, Sacrifices of Women Managers, Female Executive Features That Exceed Glass Ceiling. Also there are many sub-themes.

Individual causes that female teachers talked about “negative effect an academic career”, “having a problem in assignment”, “personal characteristics”, “not feeling free”, “to love teaching”, “family responsibilities”. Female teachers stated that they do not intend to be a manager because they like to teach. “T” at the beginning of the interviews means teacher.

*T.8: I would not. My reason for not wanting; I do not think that I cannot spare time for myself and my family for my academic studies and individual life. Working as a teacher is easier than working as a manager, in terms of working hours and workload.*

Female teachers talked about the “not being able to participate in social networks”. According to them, some teachers unfairly become managers by using their unions. The most frequently mentioned sub-theme in this theme is “excessive working hours”. Women teachers stated that their working hours negatively affect their desire to become managers. “Less permissions”, “intense workload”, “burnout of executive staff”, “stress and tension of management” are other sub-themes. In addition, female teachers stated that they found management boring. The participant, who found the working conditions negative, expressed his thoughts as follows:

*T.13: The working conditions of school administration negatively affect my desire to become a manager. The fact that the working conditions are heavier than being teacher and that there is no return in return and that it is not arranged as a career step blinds my desire to be a manager.*

In the theme of social causes, female teachers complained of “neighborhood pressure”. Female teachers think that their subordinates will not accept them enough:

*T.9: I never wanted to be a school administrator. Because of the lack of acceptance of women's authority from social pressure so people do not take seriously to women managers.*

The individual challenge for female teachers is “being a mother”. While female teachers carry a great responsibility such as “being a mother”, they think that they will not devote time to family life if they adding other burdens on their shoulders.

*T.13: I think that being a manager will have a negative effect on my private life, especially because of the dual education of the school where I work, the working hours of the managers are very long. As a mother, it's hard for me to adjust to these working hours. I think my work as a manager will take up a lot of the time I need to devote to my home.*

The most frequently mentioned theme at organizational difficulties was “ignoring”. “In-house conflicts”, “mobbing”, “queen bee syndrome” and “fail to participate in social networks” are the other sub-themes. Female teachers emphasized that male teachers are more forefront than female teachers in the institution.

*T.36: Of course I lived. At the same time, my male colleague, whom I started to work, first became the head of the branch and then the assistant manager. I reacted to this situation in the first place, I asked why I was not chosen. The answers I received were very poor. After a while, I gave up this request. Once, the headmaster came to visit our school. He liked a project that I started, but the current manager was our deputy president at that time and he explained the project without mentioning me. I was very upset.*

Social difficulty is “neighborhood pressure”. Female teachers have stated that they were exposed to unsupportive interpretations of both their environment and their colleagues in the school environment.

*T.24: I didn't try to be an administrator. Probably if I want something like this, my family will defend the needlessness. That will state you'll come and work at home. They will say there is no need to spend so much time for this.*

Female teachers expressed their negative attitudes with female administrators as “queen bee syndrome”, “patriarchal”, “obstructive”, “ignoring”, “condescending” and “not wanting rivals”. Female teachers stated that female managers are in competition with them.

*T.18: Our female manager would think that nobody but herself could do better. He wouldn't want me to be a manager, although he didn't make it clear. I think he was afraid to someone would rival her.*

According to female teachers; In order to encourage participation in management, it is necessary to “develop social opportunities”, “professional career development”, “raise awareness of the society” and “take organizational steps”. In the development of social facilities “nursery”, “wage improvement” and “rewarding” was been mentioned. Female teachers have stated that positive discrimination steps should be taken. They think that a useful nursery system will encourage female teachers for participating managing.

*T.6: Solutions such as the mandatory allocation of at least one administrative staff or half of the existing staff in each school may be encouraging. In addition, according to the working hours, a special nursery system / after-school study time can be brought to the children of teachers and*



*administrators. They can start by appointing a feminist Minister of National Education. She is the one is going to organize what they should do about it. If this is not the case, in-service trainings, public spots, and information during the seminar periods may partially pave the way for an increase in the female manager ratio.*

Professional career development is included the sub-themes of “compliance with the principle of merit” and “mentoring”. Women teachers think that the basic criterion of being a manager should be “success”.

*T.10: He should pay attention not to gender but to his successes and do his job properly. Successful teachers must be managers. You need to check for this. The supervisor should also be smooth and not superficial. Management is not age-related but requires experience in a particular year.*

Women teachers stated that by creating awareness in various ways, their negative view towards women managers could be broken.

*T.2: First of all, it should move away from sexist discourses and actions in every field and to free its language from sexism. In addition, when determining the number of managers, numbers of male and female managers should be equally in the balance. It should be made positive discriminatory decisions that invite women to management and organize the processes accordingly.*

According to female teachers, some steps should take in the schools. These are “positive discrimination”, “reducing bureaucracy”, “flexible working hours”, “having initiative”, “employing more female managers in the Ministry of Education management positions”. Female teachers think that certain steps can be taken thanks to the women to be assigned in the peaks.

*T.21: I am not sure, but there is a necessity that at least one assistant principal in each school should be female. Not only to limit this obligation to the assistant manager, but ministry of education may try to equalize the number of female managers and male managers in the same district. First of all, steps can be taken to ensure that the ministry of national education, provincial and district national education directors and branch managers are women.*

The sacrifice of private life was the most frequently mentioned theme. Making concessions from family life is the most mentioned sub-theme. The second most mentioned sub-theme is compromising social life. Other sub-themes are “not being able to spare time”, “bringing work home”, “sleeping less” and “losing holidays”. On the path to career, female teachers mentioned that they often had to make such sacrifices.

*T.4: Of course, as a working person, I sometimes have to give up my family and my social life. A day is 24 hours and it is not possible to do everything in one day. I have things to do and things to*

*have to do. I think the important thing is to be able to balance them in order to lead a happy life. If I want to make a career and I work for it, I will travel less, eat less, and so on. This kind of things are not sacrifice for me. It is enough for me to be happy and peaceful on the way I walk, and to do my job with pleasure. Of course, this is not always the case. There are situations where we cannot cope, such as the helplessness of a mother whose child is sick.*

According to female teachers, innate executive characteristics are; “compassionate”, “fair”, “brave”, “hardworking”, “friendly”, “strong”, “tolerant”, “self-confident”, “practical intelligence”, “determined”, “logical”, “challenging”, “stubborn”, “careful”, “disciplined”, “regular”, “ego-free”, “clear”, “without prejudice”, “patient”, “stable”, “respectful”, “selfless”, “cool-headed”. In addition to these, female teachers think that problem solving skills are important for being a manager.

*T.18: First of all, it is necessary to have a supporting team at home. Active, problem-solving skills, conflict-resolution must have trained himself. Being indecisive must be the worst feature in management so it should be clear that it can make the right decisions. She has to master the regulation.*

According to female teachers, the manager characteristics regarding knowledge and experience are "researcher", "understanding", "knowledgeable", "experienced", "strong in communication", "predictive", "planned", "objective", "being master in the Turkish language", "capable of breaking the glass ceiling", "participating in social networks". In this sub-theme, the most frequently mentioned; It has a “strong communication” feature. Women teachers has mentioned that the communication of women managers should be strong.

*T.10: People who are biased, calm, respectful, who can approach emotionally when necessary, but who can be logical and objective, should be managers. It is not only for women but also for men. People who do not eat the right of people should be manager.*

Finally, according to female teachers, managers' features about the characteristics of the functioning are; "adapting to change", “problem-solving”, “collaborative”, “empathic”, “objective”, “good at job”, “organizer”, “willing”, "open to criticism", “humanist”, “professional”, "indispensable". The most mentioned features of this sub-theme were “problem solver”. According to female teachers, a good manager should have high problem-solving skills.

*T.15: Female teachers are required to pass exams in order to become a manager, no other feature is required. But, of course, all teachers should have the prerequisites of being contemporary, open to innovations, enlightened, helpful and patient. This is done first by organizing teacher training in universities. Then you can take the exam and get an administrator without a torpedo.*

**Quantitative dimension**

The chi-square test was used to investigate the dependence status of the variables.

**Table 2a.** Results Obtained from Quantitative Data Related to Main Problem-1

	Age	Marital Status	Institution	Working Years	Graduated School
Women cannot dare some difficulties in working life such as overtime and heavy workload.		p=0,040	p=0,000		
Female teachers do not have enough self-confidence to be managers.	p=0,003	p=0,030	p=0,003		
Working conditions negatively affect women's desire to become managers	p=0,002		p=0,002		
When female teachers want to be managers, these requests are supported by their social environment.			p=0,000		
Women are less preferred in school management.			p=0,000	p=0,019	
When female teachers want to be managers, they are supported by their fellow.	p=0,018	p=0,000			
Taking responsibility for both the home and the work environment at the same time makes women teachers wear and tear.		p=0,018	p=0,011		
The disadvantages of being a female manager are many.			p=0,043		p=0,027
The advantages of being a female manager are many.		p=0,007	p=0,018		
While male employees can make political connections (trade union connections) in the process of becoming a manager, women have difficulty in making them.			p=0,000		
The most difficult part of school management for women is that they have to spend less time for their private life.	p=0,006				
In schools there is a male-dominated management approach.			p=0,000		p=0,000
Being a mother is a barrier to becoming a manager.				p=0,028	
Women behave emotionally while managing.		p=0,021		p=0,034	
Female teachers communicate more effectively with male managers than female managers.			p=0,040		
Female manager can easily establish family-work balance.	p=0,032	p=0,016		p=0,014	
Positive discrimination is made for women in management preferences.			p=0,039		
The responsibilities of the administration and the over workload cause women to prefer this job less.			p=0,001		
Female teachers do not want to be administrators because they think that they will spend less time for themselves and their families.			p=0,000	p=0,013	
A male manager better manages an environment where women work.	p=0,012	p=0,030	p=0,042	p=0,020	
Other female teachers working in the institution increase the desire of women to be managers.		p=0,000			
Women act masculine behaviors when they become managers.	p=0,049				
Women are reluctant to become managers.	p=0,001		p=0,000	p=0,006	

There are not enough women managers in their environment to take an example for teachers.	p=0,042	p=0,000	p=0,014
Male employees reach the management position more easily and faster than female employees.		p=0,017	

### Expressions Dependent with Age

Female teachers between 22-28 years of age think that female teachers do not have enough self-confidence to be a manager. They think that female teachers are not reluctant for to be managers and male manager better manages an environment where women work. Female teachers between the ages of 29-35 stated that working conditions negatively affected their desire to be managers.

Female teachers between the ages of 36-45 stated that it is the most difficult part of management to devote less time to private life. They also think that female teachers exhibit masculine behaviors when they become administrators. Female teachers over 45 years of age stated that female teachers would get more support than their fellow women when they wanted to be managers. Female teachers over the age of 45 think that women can more easily achieve family work balance. According to them, women managers better manage an environment where women are predominant. However, they think that there are not enough women managers in their environment to take an example for teachers.

### Expressions Dependent with Marital Status

Unlike divorced widow teachers, married female teachers think that female teachers cannot afford some difficulties such as overtime and heavy workload in their working lives. Married female teachers think that if they want to be managers, they will get support from their fellow women. They believe that taking responsibility in both the home and work female teachers will tire and wear out. However, this idea is not supported by single and divorced / widowed female teachers. Married female teachers think that female managers do not behave emotionally while managing.

Divorced / widowed female teachers at a higher rate agree that female teachers do not have enough self-confidence to be administrators. However, they also think that women can achieve a family-work balance. While divorced / widowed female teachers think that there is no more advantage of being a female administrator at a high rate, single female teachers think that being a female administrator has more advantages. At the same time, single female teachers stated that in-house female teachers increased the desire of women to be managers.

### Expressions Dependent on the Institution Worked for

Female teachers working in public schools believe that they have not enough self-confidence to become managers. However female teachers working in private schools disagree with this. According to them, women are preferred more in school management. Working conditions negatively affect women's desire about

management who working in public schools more than female teachers working in private schools. Female teachers in public schools do not want to be managers because they think they will spare less time for themselves and their families. According to them, the disadvantage of being a female manager is high. Teachers working in private schools believe that they have more advantages. Employees in private schools think that taking responsibility for both the home and work environment at the same time will not tire female teachers. Female teachers working in public schools stated that women have more difficulty in establishing more political / union connections.

Female teachers working in public schools believe that there is a male-dominated understanding of management and they think that their environment will not support the desire of women teachers working in private schools to be administrators, unlike their circles. Employees in public schools think that women have less positive discrimination in their management preferences, while those who work in private school's experience more positive discrimination. Female teachers working in public schools stated that women were more reluctant to manage. On the other hand, those working in private schools think those female teachers are not reluctant to be managers. Also, those working in public schools stated that there are no female administrators that they can take as an example.

#### **Expressions Dependent with Professional Seniority**

Female teachers with 1-5 years of professional seniority agree that women teachers do not want to be managers. At the same time, they stated at a higher rate that men managers could better manage the women's setting. Female teachers with seniority of 6-10 years stated that women are less preferred for school management. On the other hand, teachers with 16-20 years and 21 and more years of seniority stated at a higher rate that women are more preferred in management than others.

Women teachers with 11-15 years of seniority stated that being a mother is a obstacle for the management. On the other hand, those who have a seniority of 21 years or more of seniority stated that being a mother does not prevent being a manager. According to female teachers with professional seniority between 16-20 years, female managers do not behave emotionally; 6-10 years seniority teachers at a higher rate stated that teachers behave more emotionally while managing. According to the female teachers who have a seniority of 6-10 years, there are no female administrators that they can take as an example

However, women teachers with professional seniority of 21 years or more disagree with this. Female teachers with 21 years or more seniority stated that female managers can handle family-work balance at a higher rate than others. Those with professional seniority between 11-15 years think that they can establish a lower rate family-work balance. At the same time, they stated at a higher rate that female managers could establish the family-work balance. Those with professional seniority between 11-15 years think at a lower rate that they can achieve family-work balance.

**Expressions Dependent with Graduated School**

While graduates of “other” schools think that female managers have more disadvantageous, graduates of the faculty of science and literature stated at a higher rate that female managers have not the disadvantage. The graduates of education faculty stated at a higher rate that there is a male-dominated management in schools, whereas graduates of other schools stated that there is not a male-dominated management in schools.

**Table 2b.** Results Obtained from Quantitative Data Related to Main Problem-2

	Management Experience	Gender of Manager	Gender of deputy managers	Taking the management exam
Female teachers do not have enough self-confidence to be managers.	p=0,002			p=0,006
Working conditions negatively affect women's desire to become managers		p=0,009	p=0,004	
When female teachers want to be managers, these requests are supported by their social environment.			p=0,036	
Women are less preferred in school management.		p=0,000	p=0,031	
The Ministry of National Education encourages women teachers to become administrators.		p=0,019		
Women teachers are always exposed to an obstacle for promotion in the institutions where they work.		p=0,021	p=0,023	
While male employees can make political connections (trade union connections) in the process of becoming a manager, women have difficulty in making them.	p=0,001	p=0,012		p=0,015
The most difficult part of school management for women is that they have to spend less time for their private life.		p=0,045		
In schools there is a male-dominated management approach.		p=0,000		
Women behave emotionally while managing.		p=0,029		p=0,004
Interrupting work during pregnancy and postpartum processes causes managers to be selected among men.				p=0,041
Positive discrimination is made for women in management preferences.		p=0,049		
The responsibilities of the administration and the over workload cause women to prefer this job less.		p=0,001		
Female teachers do not want to be administrators because they think that they will spend less time for themselves and their families.		p=0,001	p=0,012	
A male manager better manages an environment where women work.			p=0,050	
Other female teachers working in the institution increase the desire of women to be managers.				p=0,004
Women are reluctant to become managers.		p=0,002		
Male employees reach the management position more easily and faster than female employees.		p=0,000	p=0,005	

**Expressions Dependent with Management Experience**

Those who do not have a managerial experience do not agree that female teachers do not have enough self-confidence for being a manager. Those who have experience in the management stated that the female teachers do not have enough self-confidence. At the same time, they stated at a high rate that, at the highest rate, female teachers had difficulty in making political / trade union connections.

**Expressions Dependent with Gender of Manager**

Female teachers working with the female principal stated that the working conditions are not negatively affected the desire to become a manager. Female teachers who work with women manager do not think they have to spend less time in their private lives, if they become a manager. Moreover, according to them, in schools whose managers are female, female teachers are often subject to less obstacles to promotion. Those who work in schools whose managers are female think that women are more likely to be positively discriminated against in management than in those who work in schools that are men. On the other hand, female teachers working with male principals think that women are less preferred in school management. Female teachers working with the man manager stated that women were reluctant to be managers. They avoided the workload and responsibilities and female teachers who work with male managers think that female teachers have difficulty in establishing political connections and networks. While they expressed very strongly that the management was male dominated; female teachers who work with female managers stated that management was not male dominated at a higher rate than the other group.

**Expressions Dependent with Gender of Deputy Managers**

Female teachers who working in the school with female deputy managers to female teachers who work with man deputy managers think that working conditions affect women's desire to be managers more negatively. Employees reach the management position more easily and faster than female employees. Women teachers are always exposed to an obstacle for promotion in the institutions where they work. They are less preferred in their management. On the other hand, female teachers who work with women deputy managers compared to female teachers who with men deputy managers think that women are more likely to manage the environment in which women work predominantly than men.

**Expressions Dependent with Taking the Management Exam**

It was seen that those who took the managerial exam stated that more female teachers could establish more difficult political connections. Women managers did not act emotionally. They think that, when working process have been interrupted such as pregnancy and childbirth, the managers should not have been chosen among men. In addition, women teachers who took the managerial exam, think that the fellow women in the

institution does not increase the desire to become managers. On the other hand, those who did not take the managerial exam stated that their fellow women members increased their desire to become managers.

## **CONCLUSION and DISCUSSION**

As a result of the research, it was revealed that the answers of female teachers differ according to demographic variables. The institution worked, the gender of the principal in the school, the age of the female teachers and the marital status are the most influential demographic variables. On the other hand, it was observed that the variable of a branch and postgraduate education did not affect the answers of female teachers. However, Bodur (2017) and Yilmaz (2013) concluded that women with a master's degree in education have a higher perception of glass ceiling syndrome than women with a bachelor's degree. This finding can be explained by increasing the awareness of female teachers as the level of education increases, start to recognize the other variables that she could not control during her career. In this case, organizing graduate or related training for female teachers can be an important step in combating glass ceiling syndrome.

In the research, it has been revealed that female teachers who have just started the profession and single female teachers think more about creating a career for themselves. Nikunen et al. (2018) stated that academicians who are at the entrance stage of their careers have an international career plan for them because of their fewer family responsibilities. The fact that female teachers working for five years or more in the profession and married female teachers have many doubts about being a manager. According to Cetin et al. (2012), single women teachers and single women managers feel less the glass ceiling syndrome. Similar to these results, Izgar (2001), who investigated the relationship between school administrators' burnout levels and their gender, revealed that women administrators could not allocate as much time and effort as necessary to their school management career because they thought about their responsibilities. Unlike these results, Orbay (2018) stated that marital status and seniority did not make a difference in the perception of glass ceilings of women. This finding can be explained by the fact that female teachers refrain from putting another heavy duty on their shoulders such as "manager" when they start to carry out many responsibilities simultaneously in their private lives such as "housewife", "motherhood", "teacher".

Another result of the research, it was seen that female teachers working with female principals in the same institution were more optimistic than female teachers working with male principals while creating their career plans. The female teachers stated that they thought they could overcome the obstacles that they would encounter during their careers, thanks to a female manager who was a role model in the institution. Similarly, Cetin et al. (2012,) and Ersoy (2019), female teachers have difficulty trying to take part in management positions and need a mentor. The research revealed that women teachers could not participate in social networks and not making political connections. Female teachers cannot participate in communication networks due to organizational policies (Bingol et al., 2011; Kara, 2015; Tanrisevdi, 2016; Orbay, 2018) This finding shows that female teachers want to participate in social networks within the institution but did not participate due to



the masculine attitudes. Can (2008) study that investigated the causes of the small number of female managers in the National Education in Turkey, stated that the social and cultural structure should be adapted to women's leadership. Although a period of ten years has passed, we see that the expected adaptation is still not achieved.

It was observed that teachers working in private schools had higher motivation to be administrators than those working in public schools. While female teachers working in private schools do not care about the intense working conditions, they do not see their family responsibilities as an obstacle for being a manager. According to them, the obstacles that would prevent women teachers from going to the upper echelons are as many as they thought and the glass ceiling is not an unbreakable obstacle. In addition, female teachers working in private schools think that being a woman gives them an advantage when they become managers. Female teachers working in public schools stated that being a woman was a disadvantage while being a manager. In addition, while female teachers working in public schools think that male employees have reached the managerial position more easily and faster than female employees; female teachers working in private schools do not agree. When the literature is examined, it is seen that there are few studies revealing the differences of perception of female teachers working in public and private schools about management in depth.

According to female teachers, the most important feature of the manager candidate is that it is "fair". Subsequently, being "self-confident" was one of the most mentioned features. Other prominent features are; strong communication and using Turkish properly. During the interviews, the number of female teachers is many who mentioned that they had difficulty in respecting the managers who could not use Turkish well or who had no oratory skills. In addition, it is stated that the candidates who are dominant in the functioning of the job will not have difficulty in reaching their career levels. Many of the participants emphasized that these qualities should be in all managers and candidates regardless of men or women. Harris (2005) also revealed in his study that many teachers, regardless of gender, expect school heads to be "fair". Based on these results, we can say that, according to teachers, the characteristics of a good leader do not differ by gender.

According to the answers of the participants, the characteristics of female teachers who can exceed the glass ceiling can be classified as professional and personal characteristics. It is stated that female teachers can exceed the glass ceiling thanks to the fact that they do their job well, are determined and have strong communication. Women teachers who do not give up the decisions they make and who go ahead with the obstacles in their path can overcome the glass ceiling. In addition, it is revealed that most self-confident women as characters can drill through the glass ceiling. Adams et al. (2004) stated that, in their study, female managers have more efforts than their male counterparts to work more and achieve more. This intense success ambition from time to time cause trouble for the employees. In addition, they stated that women managers were more supportive, well communicable, sensitive, understanding, organized and creative. Sakalli (2001) emphasized that men and women have different leadership styles. While men adopt an interactive, structure-driven, business-oriented leadership style, women exhibit more participative, transformational leadership behaviors that give importance to information sharing and motivation than men. However, Shakeshaft (1987)

states that even if women managers adopt the traditional “masculine” style of administration, they are more informal and more democratic in decision-making. Based on these results, it is possible to say that men and women try and reach the same organization goals with different leadership behaviors.

## RECOMMENDATIONS

As a result, female teachers do not want to be administrators due to a number of individual organizational and social reasons. Therefore, female teachers stated that they wanted some measures to be taken for their careers. Women teachers asked for advertisement films to be played in public spots, if necessary, about women leaders. They stated that society should be kept away from prejudices. This result recalls that legislators are expected to fulfill their obligations to become a social state. Women teachers, whose working hours will increase when they become managers, should be offered flexible working hours, nursery support. It should be explained to female and male employees that women managers have different skills and competencies and perhaps institutions need a new type of leader. For women teachers, it should be ensured that they establish an effective mentoring network, exchange information, guide and support each other within the organization and between organizations.

## ETHICAL TEXT

“In this article, journal writing rules, publishing principles, research and publishing ethics rules, journal ethics rules are followed. Authors are responsible for all kinds of violations related to the article.”

## REFERENCES

- Adams, K. L. & Hambright, W. G. (2004). Encouraged or discouraged? Women teacher leaders becoming principals. *The Clearing House. A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 77(5), 209-212.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. & Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği [Glass Ceiling Syndrome and the Prevents in the Hierarchical Elevation of Women: Case Study of Tr. Ministry of Energy and Natural Resources Ankara Central Organization]. *The Journal of İşletme Faculty*, 12(1), 115-132. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423875970.pdf>
- Bodur, E. (2017). *İlköğretimde görev yapan kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engeller ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [The relationship between glass ceiling barriers and burnout levels encountered by female teachers working in primary education]. Yüzüncü Yıl University, Van. <https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-detay&Alan=sosyal&Id=AW6FTNYuyZgeuuwfeQeO>
- Can, N. (2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri [The Opinions of School Principals on Gender Factor In Administration]. *Education and Science*. 33(147), 35-41. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/685/135>

- Coleman, M. (2002). Women as Headteachers: striking a balance. Stoke-on-Trent. Trentham Books.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Reeve, V. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, December, No. 80 (2), 655-68.
- Creswell, J.W. & Plano Clark V.L. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları [Designing and Conducting Mixed Methods Research]*. Anı Publishing.
- Çetin, M. & Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının İncelenmesi [Perceptions of Primary School Women Managers Toward Glass Ceiling]. *Journal of Marmara University Atatürk Education Faculty*. [https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AWCuqVI\\_oDuH9Br\\_d-Ci](https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AWCuqVI_oDuH9Br_d-Ci)
- Dawley, D., Hoffman, J. J. & Smith, A. R. (2004). Leader succession does gender matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), 678-685.
- EIGE. (2019). Gender equality index 2019 index score (2019) / EU-28. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>
- Ersoy, G. (2019). *Devlet Liselerindeki Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları -İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi örneği- [The Perceptions of Public High School Administrators Towards Glass Ceiling Syndrome -Istanbul Province Büyükçekmece District-]*. İstanbul Kültür University, İstanbul.
- Harris, L. (2005). On Their Way Up. *Credit Union Magazine*, 71(6), 118-120.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik [Burnout in School Administrators]*. Nobel Publishing.
- Janus, M. J. (2008). *Gender Roles, Leadership and Public Relations*. A Thesis Presented to The Faculty of The Graduate School at the University of Missouri- Columbia, Master of Art.
- Kara, B. (2015). Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri -Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi- [The opinions of the educational administrators on Glass Ceiling Syndrome which prevent women from becoming senior administrators]. Ankara University, Ankara.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49(5/6), 247-250.
- Ministry of Education. (2019). Formal Education 2018-2019 Statistics. <http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2018-2019/icerik/361>
- Neuman, W. L. ve Wiegand, R.B. (2000). *Criminal Justice Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Allyn and Bacon.
- Orbay, I. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi -Yayımlanmamış yüksek lisans tezi- [The Perspectives of Secondary School Principals on Glass Ceiling Syndrome and Analysis of Their Relations with different Demographic Variables]*. İstanbul Kültür University, İstanbul.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler [Social Effects Who Impacts Who How?]*. İmge Publishing.
- Shakeshaft, C. (1987). Theory in a changing reality. *Journal of Educational Equity and Leadership*, 7, 4-20.
- Shakeshaft, C. (2000). Women in educational management in the United States. Pergamon Press.

- Tanrısevdi, F. (2015). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu- Yayınlanmamış yüksek lisans tezi- [Glass Ceiling Experiences of Women Administrators in Educational Organizations]. Adnan Menderes University, Aydın.
- Turkey Statistical Institute. (2018). Labor Statistics. <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=27688>
- Weinberger, C. (2011). In Search Of The Glass Ceiling: Gender And Earnings Growth Among U.S. College Graduates In The 1990s. *Industrial & Labor Relations Review*, 64 (5): 949-980.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling. Women In Management*. International Labour Office.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public relations and Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 14, no: 1, s. 27–55.
- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü. Kadın ve Girişimciler [The Role of Gender in Successful Entrepreneurship: Women Entrepreneurs]. *Journal of Girişimcilik ve Kalkınma*, 1(1), 45-54.
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) [The Perceptions of Glass Ceiling Among Women and Men Education Directorates Istanbul Sample]. Maltepe University, İstanbul.

## **KADIN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİ OLMA PROBLEMİ: TÜRKİYEDE'Kİ OKULLARDA CAM TAVAN SENDROMU**

### **ÖZ**

Milli Eğitim Bakanlığı sayıca kadınların en çok istihdam edildiği kurumların başında gelmektedir. Ancak, bu istihdam oranları üst kademelere çıkıldıkça düşmektedir. Bu durumu ve sebeplerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma karma yöntem araştırma desenlerinden sıralı keşfedici desende gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel verileri, kar topu yöntemiyle seçilmiş özel ve devlet okullarında görev yapmakta olan 41 kadın öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır. Nicel bölümün örnekleme, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında farklı kurum tiplerinde görev yapan ve çalışmaya çevrim içi olarak katılan 549 kadın öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen "Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği" aracılığıyla araştırmanın nicel verileri toplanmıştır. Nitel veriler için içerik analizi yöntemi, nicel veriler için ise non parametrik istatistiksel analiz teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin cam tavan engellerinin bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak ayrıldığı saptanmıştır. Nicel araştırma sonucunda ise, katılımcı kadın öğretmenlerin görüşleri demografik değişenlere (yaş, kıdem, kurum tipi, medeni durum vb.) göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Kadın bir okul müdürü ile çalışan kadın öğretmenler, kendi olası kariyerleri ile ilgili daha umutludurlar. Hem anne hem eş olan kadın öğretmenler, kendilerine bir kariyer inşa etmekte zorlanmaktadır. Ayrıca devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler ile özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin yanıtları birbirinden oldukça farklıdır. Özel okuldaki öğretmenler yönetici olmak için, devlet okulundaki öğretmenlere göre çok daha güçlü bir istek duymaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Kadın Öğretmenler, Kadın Okul Müdürleri, Kariyer Engelleri, Örgütsel Engeller.

## GİRİŞ

Kadınlar, çalışma hayatlarında açıkça belirtilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar. Kadın çalışanlar çok iyi bir eğitim almalarına, mesleki açıdan kendilerini oldukça geliştirmelerine rağmen, tepe noktalarda erkek çalışanlara göre daha az temsil edilmektedirler. Bu durum birçok sektörde olması ile eğitim sektöründe de yoğun olarak görülmektedir. Birçok ülkede, kadın çalışanların sayıları eğitim sektöründe daha fazladır, ancak okul öncesi okulları dışında kadınlar diğer kademelerde yönetim pozisyonlarına dahil edilmemişlerdir. Öğrencilerin yaşları büyüdükçe- liseler ve üniversiteler gibi- yönetimdeki kadınların sayısı azalmaktadır (Coleman, 2002).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen tutumlarla ve örgütsel önyargılarla beslenen görünmeyen engeller “cam tavan sendromu” (glass ceiling) olarak adlandırılır (Wirth 2001). Bir diğer ifade ile cam tavan sendromu kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları kurum içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan görünmez ve kırılmaz bir engeldir (Cotter ve ark., 2001). Ayrıca cam tavan sendromu kadınların kariyer gelişimlerinde onları yavaşlatan engeller olarak tanımlanmaktadır. Bu da erkeklerin iş yaşamında kadınlardan daha hızlı kazanımlar elde ettiklerine işaret etmektedir (Weinberger, 2011). Aslında, üst düzey liderlik pozisyonlarındaki kadınlar toplumun normal eğilimini bozmuşlardır ve erkekler bu standart dışı durumdan rahatsız olmuşlardır. Bu nedenle, normal eğilimi sürdürmek için kadınların ilerlemesinde görünmez engeller geliştirmişlerdir. Cam tavan da bu engellerin bir sonucudur. Kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun oluşmasına yol açan engeller; bireysel, örgütsel ve sosyal engeller olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bireysel faktörlerin neden olduğu engeller, kadınların çoklu rolleri ve kişisel tercihleri ve algılarıdır (Lemons, 2003). Uzun yıllardır eğitim ve öğretimle ilgilenen kadın öğretmenler, eğitime ve öğretme işini, eğitimi yönetmekten daha çekici bulmaktadır. Bu nedenle yönetsel görevlere ve yönetici olma fikrine sıcak bakmamaktadırlar (Shakeshaft, 2000). Ayrıca, kadınlar hem kariyerlerinde başarılı hem de evde mutlu olmaya çalışarak birden fazla rol üstlenirler ve kadınlar çoğu zaman cinsiyetlerinin gücüne değil, zayıflıklarına inanma eğilimindedirler. Bu durumlar bireysel engelleri işaret etmektedir. Örgütsel engeller, örgütsel kültür, örgütsel politikalar, kraliçe arı sendromu, mentor eksikliği ve sosyal ağlara katılamamaktır. Kadınların kariyer fırsatları için eşit olanaklar kurumun kültürüne göre değişmektedir. Erkek odaklı örgüt kültürleri kadınların kariyerinin önünde büyük bir engel teşkil eder. Örgüt kültüründen kaynaklanan örgütsel politikalar kadınların yönetsel pozisyonlara yükselmesi önünde önemli bir engeldir (Cotter ve ark., 2001). Özellikle erkek yönetici istihdam etmek isteyen bazı kuruluşlar, kadın çalışanların kariyer gelişimini engellemektedir. Kraliçe arı sendromu yaşayan bir kadın lider ise (bilinçsiz ya da bilinçli olarak), diğer kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engeller (Wrigley; 2002; Janus; 2008). Toplumsal engeller; mesleki ayrımcılık ve klişelerdir. Erkeklerin liderlik rollerinde kadınlardan daha iyi performans gösterdikleri algısı, basmakalıp geleneklere dayanmaktadır. Bu stereotipler, -geleneksel toplumsal cinsiyet kalıpları- eril liderleri olumlu olarak göstermiştir. Buna göre erkekler akılcı, yetkili, güçlü ve duygusal açıdan istikrarlı; kadınlar ise bu niteliklere sahip olmayan insanlar olarak tasvir edilmektedir (Dawley ve ark., 2004).

Kadınların yaşadıkları cam tavan sendromu küresel bir konudur. Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü (EIGE)Avrupa ülkelerinin cinsiyet eşitliğini ne kadar yakalayabildikleri ile ilgili verileri ortaya koymaktadır. Ülkelerin puanları iş, para, bilgi, zaman, güç ve sağlık alanlarına ek olarak kesişen eşitsizlikler ve kadınlara yönelik şiddet parametreleri dikkate alınarak hesaplanır. EIGE raporuna'a (2019) göre, İsveç, 100 üzerinden 83.6 puanla Avrupa'da cinsiyet eşitliğinin en çok sağlandığı ülke olmuştur. İsveç'in arkasından, Danimarka, Fransa ve Finlandiya gelmektedir. Listenin en son sırasında ise Yunanistan yer almaktadır. Endekste AB'nin ortalama puanı 100 üzerinden 67.4' dir. Bu ortalama, AB'nin cinsiyet eşitliğini sağlayabilmek için katedecek uzun bir yolu olduğunu göstermektedir. Cinsiyet eşitliğine en yakın alanlar 88.1 puan ile sağlık ve 80.4 puan ile para (kadın-erkek ücret eşitliği vs.) olurken. Güç (karar verme mekanizmalarında bulunma vs.) ise 51.9 puan ile eşitliğe en uzak ancak en büyük ilerlemenin sağlandığı alan olmuştur.

Ülkemizde de durum benzer şekilde hatta daha kötü seyretmektedir. TÜİK (2018) işgücü istatistiklerine göre, 15-64 yaş grubundaki toplam erkeklerin %78,5'i işgücüne katılım gösterirken, bu oran kadınlarda sadece %38, 3'tür. Türkiye'de mecliste kadın parlamenterler %17,4'lük bir yere sahip ve bu oran yaklaşık %23,4 olan dünya ortalamasının da altında kalmaktadır. Şu an parlamentoda görev başında olan 595 milletvekilinin sadece 104'ü kadın; yine şu anki kabinede sadece 2 kadın bakan bulunmaktadır. Kadınlar, yöneticilik gibi üst kademe pozisyonlarda da erkeklerle eşit düzeyde yer bulamıyor. Dünya Bankası Girişimcilik Araştırması (2018)'e göre, Türkiye'de kesin ve en güncel sayılar bilinmemekle beraber şirket sahipliğinde kadınlar sadece %25,4'lük bir yer tutuyor. Kadın çoğunluklu yöneticilere sahip şirketlerin oranı ise sadece %0,3. Şirketlerin sadece %5,4'ünde bir kadın üst düzey yönetici bulunuyor. Tam zamanlı çalışanların da sadece %21,9'u kadın. Son olarak Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu (2018)'e göre, 149 ülke arasında cinsiyet eşitliği açısından Türkiye 130. sırada yer almaktadır.

Kadın çalışanların ağırlıkta olduğu Millî Eğitim Bakanlığında da durum farksızdır. Bakanlıkta il milli eğitim müdürü, il müdür yardımcısı ve ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapan toplam 1299 yöneticinin 1274'ü erkektir. Milli eğitim müdürlüklerinde müdür yardımcısı olarak çalışan kadın sayısı ise 16'dır. Türkiye'deki 299 milli eğitim müdür yardımcısının 283'ü erkektir. İlçe Milli Eğitim Müdürü koltuğunda oturan kadın sayısı ise sadece yedidir (MEB,2019)

Sonuç olarak, Cam Tavan Sendromu, eğitim sektöründe de önemli derecede kendini hissettirdiğinden kadın öğretmenlerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını değerlendirme ihtiyacı doğmuştur. Bu araştırma ve sonuçları, genel bir tablo çizmek ve belirli bir süre sonra gelişimi takip etmek adına önemlidir. Buna ek olarak, devlet ve özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin lider olma motivasyonunun daha yüksek olduğu ve kadın okul müdürleri ile çalışan kadın öğretmenlerin kendilerine bir kariyer oluşturmada daha iyimser olduğu gibi literatürde yer almayan sonuçları ortaya koyması açısından önemlidir. Ayrıca, karma model ile desenlenen bu çalışmada, araştırmanın nitel kısmında yapılan görüşmeler ve detaylı örneklemeler ile konunun derinlemesine incelenmesine olanak sağlanmış, kadın öğretmenlerden toplanan nicel verilerle konuya ilişkin genellemelere ulaşılmıştır. Ayrıca literatürde kadın öğretmenlerin yaşadığı cam tavan

sendromu durumlarını inceleyen karma yöntemli çalışmaların sayısının az olmasından ötürü gelecek çalışmalar için zengin bir kaynak görevi görmesi beklenmektedir. Bu sebeple bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını etkileyen durumlardan biri olan “Cam Tavan Sendromuna” ilişkin algıların incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki bireysel, örgütsel ve toplumsal kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Kadın öğretmenlere göre yönetimde kadınsal ve erkeksel tavırlar bulunur mu ve cinsiyetlere göre ayrımcılık yapılmakta mıdır? Kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Kadın Öğretmenlere göre ideal kadın yönetici hangi özellikleri taşımalıdır?
4. Kadın öğretmenlerin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algıları nedir ve Cam Tavan Sendromu nasıl aşılabılır?
5. Kadın öğretmenlerin cevaplarında demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık var mıdır?

## **YÖNTEM**

### **Araştırma Modeli**

Araştırma bulguları nicel ve nitel araştırma tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma yöntemle elde edilmiştir. Bu çalışmada karma yöntem desenlerinden, keşfedici desen kullanılmıştır. Nicel aşama, nitel aşamaya dayalıdır (Creswell ve ark., 2015).

Bu çalışmada; öncelikle, eğitim kurumlarında görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla yaşadıkları cam tavan sendromu durumları görüşülmüş ve nitel veriler toplanmıştır. Elde edilen nitel veriler analiz edilerek araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek ile de kadın öğretmenlerin yaşadıkları cam tavan sendromu durumları ile ilgili nicel veriler toplanmıştır

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, eğitim kurumlarında 2017-2018 akademik yılında görev yapmakta olan kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Nitel çalışmada örneklem, kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Kartopu örnekleme, araştırmacının bir örnek olayla başladığı, daha sonra o örnek olaydan aldığı bağlantılı ilişkileri o örnek olaydan aldığı bağlantılı ilişkilerle ilgili bilgilere dayanarak başka örnek olaylar belirlediği ve süreci tekrarladığı rastlantısal olmayan bir örneklemedir (Neuman, 2011). Nicel çalışmada ise evrenin bütün alt gruplarını temsil etmesi için oranlı eleman örnekleme (tabakalı örnekleme) yöntemi kullanılmıştır.



**Tablo 1.** Nicel ve Nitel Çalışmaya Katılan Katılımcıların Demografik Verileri

		Nitel Araştırmadaki Katılımcıların Demografik Verileri	Nitel Araştırmadaki Katılımcıların Demografik Verileri
		N	N
Medeni durum	Özellikler		
	Evli	32	414
	Bekar	7	92
Çalıştığı kurum	Boşanmış/dul	2	43
	Devlet okulları	27	452
	Özel okullar	14	97
Yaş	22-28 yaş	5	56
	29-35 yaş	28	230
	36-45 yaş	7	182
	45 yaş ve üzeri	1	81
Mesleki kıdem	1-5 yıl	6	74
	6-10 yıl	22	163
	11-15 yıl	8	133
	16-20 yıl	21	92
	21 yıl ve üstü	3	87
Mezun olunan okul	Eğitim Fakültesi	31	375
	Fen ve Edebiyat Fakültesi	6	126
	Diğer	4	48
Lisansüstü eğitim	Yok	29	444
	Yüksek lisans	11	101
	Doktora	1	4
Branş	İngilizce öğretmeni	10	83
	Sınıf öğretmeni	9	116
	Matematik öğretmeni	6	48
	Türkçe öğretmeni	3	38
	Tarih öğretmeni	2	8
	Sosyal Bilgiler öğretmeni	2	17
	Fen ve Teknoloji öğretmeni	2	20
	Okul Öncesi öğretmeni	2	
	Diğer	5	219
	Yöneticilik deneyimi	Yok	32
Müdür		5	35
Müdür yardımcısı		4	64
Okul müdürünün cinsiyeti	Kadın	10	137
	Erkek	31	412
Okul müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti	Erkek	20	178
	Kadın	4	95
	Her ikisi de	17	276
Yöneticilik sınavına girdiniz mi?	Evet		63
	Hayır		486

## **Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın nitel bölümünde için derinlemesine görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Oluşturulmuş olan yarı yapılandırılmış görüşme formunu amaca uygunluk açısından değerlendirmek için on kadın öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası anlaşılmayan, eksik kalan ya da konudan uzaklaşmaya neden olan sorular yeniden düzenlenmiş, form son halini almıştır. Araştırmanın nicel bölümünde ise iki araç kullanılmıştır. Birincisi demografik bilgiler elde etmek için geliştirilen formdur. Bu bölümde, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalışılan okul türü ve branş gibi sorular yer almaktadır. Demografik bilgiler formundan elde edilen veriler, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini almada, bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. İkinci olarak, nitel araştırmadan elde edilen verilerle içerik analizi yapılarak, ortaya çıkan ifadelerle araştırmacı tarafından ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek pilot uygulamasının ardından son halini almıştır.

## **Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği**

Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği'ni oluşturabilecek maddeler için ilgili yerli ve yabancı literatür ve teorik yapı detaylı olarak incelenerek taranmış, araştırmanın nitel kısmında elde edilen bulgular değerlendirilerek bu doğrultuda konunun kapsamı açısından ilgili çok sayıda madde yazılmış ve uzmanlarının incelemesine sunulmuştur. Elde edilen görüşlerle her madde için düzeltmeler yapılmış ilgisiz görülen maddeler çıkartılmıştır. Maddelerin dilsel, anlamsal ve yazımsal olarak uygun olup olmadığına ilişkin öneri ve düzeltmeler uzmanlar tarafından yapılmıştır. Ölçek için pilot uygulamaya geçilmiştir. Devlet ve özel okullarda çalışan 55 kadın öğretmen pilot uygulamaya dahil edilmiştir. Pilot uygulamada ölçeğin güvenilirlik düzeyleri için Cronbach Alfa analizi yapılmıştır ve ölçek güvenilirliği 0,734 olarak saptanmıştır. Geri bildirimler doğrultusunda bazı 51 maddelik form üzerinden 6 madde çıkarılarak 45 maddelik ölçek formu oluşturulmuştur. Asıl uygulama için 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel okullarda görev yapan 549 kadın öğretmene çevrimiçi şekilde ulaşılmıştır.

## **Verilerin Çözümlemesi**

Nitel bölümde, öğretmenlerle yapılan görüşmelerden edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Keşfedici sıralı karma yöntemin ikinci basamağı olan nicel verilerin analizi ise SPSS 22 programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Nicel verilerin analizinde yüzde, frekans ve ki kare analiz yöntemleri kullanılmıştır.

## **BULGULAR**

### **Nitel Boyut**

Kodlar genelde bir, iki veya üç kelime şeklinde yapılmıştır. Örneğin "aileye vakit ayırmak", "yaz tatili", "çalışma saatlerinin artması", "iyi konuşmacı", "ikili ilişkiler", "liyakat" şeklinde kodlamalar yapılmıştır. Kodlama işlemleri

tamamlandıktan sonra benzer anlamlara karşılık gelen kodlar bir araya getirilerek kategoriler, alt temalar ve temalar oluşturulmuştur. Temalar; Kadın Yöneticilerin Önündeki Nedenler, Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Zorlukları, Kadın Yöneticilere Bakış Açısı, Kadın Yöneticilere Teşvik, Kadın Yöneticilerin Fedakarlıkları, Cam Tavanı Aşan Kadın Yönetici Özellikleri olarak belirlenmiştir.

Yapılan nitel analiz sonucunda oluşan, bireysel nedenler alt teması altında; “akademik kariyere engel olması”, “görev vermede sorun yaşama”, “kişisel özellikler”, “özgür hissetmemek”, “öğretmenliği sevmek”, “ailesel sorumluluklar”dan bahsetmişlerdir. Kadın öğretmenler, öğretmenlik yapmayı sevdikleri için, yönetici olmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

*K.8: İstemezdim. İstememe sebebim; akademik çalışmalarım ve bireysel yaşantım için kendime, sağlıklı vakit geçirmek için aileme zaman ayıramayacağımı düşünmem. Öğretmen olarak çalışmak yönetici olarak çalışmaktan daha kolay geliyor, mesai saatleri ve iş yükü açısından.*

Örgütsel nedenler alt temasının altında kadın öğretmenler, “sosyal ağlara katılamama” alt temasından bahsetmiştir. Onlara göre bazı öğretmenler haksız bir şekilde sendikalarını kullanarak yönetici olmaktadır. Bu temada en sık bahsedilen alt tema ise “çalışma saatlerinin fazla olması”dır. Kadın öğretmenler çalışma saatlerinin yönetici olma isteklerini etkilediğini belirtmiştir. “İzinlerin daha az olması”, “yoğun iş yükü”, “yönetici kadrosunun tükenmişliği”, “yöneticiliğin stres ve gerginliği” diğer alt temalardır. Ayrıca kadın öğretmenler yöneticiliği sıkıcı bulduklarını ifade etmişlerdir. Çalışma şartlarını olumsuz bulan katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

*K.13: Okul yöneticiliğinin çalışma koşulları, yönetici olma isteğimi olumsuz etkiliyor. Çalışma koşullarının öğretmenlikten daha ağır olması ve bunun karşılığında bir getirisinin olmaması ayrıca herhangi bir kariyer basamağı olarak düzenlenmemiş olması yönetici olma isteğimi köreltiyor.*

Toplumsal nedenler temasında kadın öğretmenler “mahalle baskısı”ndan yakınmışlardır. Kadın öğretmenler, astlarının onları yeteri kadar kabul etmeyeceğini düşünmektedirler:

*K.9: Okul yöneticisi olmayı hiç istemedim. İlk olarak toplumsal baskıdan kadın otoritesinin fazla kabul görmemesi, insanların ciddiye almamaları etken oldu.*

Bireysel zorluklar alt temasında, “anne olmak” bulunmaktadır. Kadın öğretmenler “anne olmak” gibi büyük bir sorumluluğu taşıırken, omuzlarına başka yüklerin eklenmesi ile aile hayatlarına zaman ayıramayacaklarını düşünmektedirler.

*K.13: Yönetici olmanın özel hayatıma olumsuz etkileri olacağını düşünüyorum özellikle su an çalıştığım okulun ikili öğretim yapması nedeniyle yöneticilerin çalışma saatleri çok uzun. Anne olarak bu çalışma saatlerine uyum sağlamam çok zor. Yönetici olarak çalışmamın evime ayırmam gereken vaktin büyük bölümünü alacağını düşünüyorum.*

Örgütsel zorluklar alt teması altında en sık bahsedilen “görmezden gelinme” teması olmuştur. “Kurum içi çatışmalar”, “mobbing”, “kraliçe arı sendromu” ve “sosyal ağlara katılmama” ise diğer alt temalardır. Kadın öğretmenler, kurum içerisinde erkek öğretmenlerin daha ön planda olduklarını vurgulamışlardır.

*K.36: Karşılaştım tabii ki. Aynı zamanlarda işe başladığım erkek meslektaşım ilk önce zümre başkanı akabinde müdür yardımcısı oldu. Bunun nedenini sadece erkek olmasına bağlamıyorum fakat benden bir önde başladığına eminim. İlk etapta bu duruma tepki gösterdim, neden benim seçilmediğimi sordum. Aldığım yanıtlar çok yetersizdi. Bir süre sonra ise bu isteğimden vazgeçtim. Bir keresinde, genel müdür okulumuzu ziyarete gelmişti. Benim başlattığım bir projeyi çok beğendi fakat şimdiki müdür yardımcısı o zaman zümre başkanımızdı ve benden bahsetmeden projeyi anlattı. Çok üzülümüştüm.*

Toplumsal zorluklar alt temasını “mahalle baskısı” oluşturmaktadır. Kadın öğretmenler gerek kendi çevrelerinin gerekse de okul çevresindeki meslektaşlarının destekleyici olmayan yorumlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

*K.24: Yönetici olmaya çalışmadım, muhtemelen böyle bir şey istesem çevrem bunun gereksizliğini savunacak, gelip bir de evde çalışacaksın, bu kadar zaman harcamaya ne gerek var diyecekler.*

Kadın öğretmenler kadın yöneticiler ile yaşadıkları olumsuz tavırları “kraliçe arı sendromu”, “ataerkil”, “engelleyici”, “görmezden gelen”, “küçümseyici” ve “rakip istemeyen” olarak ifade etmişlerdir. Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerin kendileri ile rekabet içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

*K.18: Kadın yöneticimiz kendinden başkasının bu işi daha iyi yapamayacağını düşünürdü. Açık bir şekilde ifade etmese de yönetici olmamı istemezdi. Bence kendinden daha iyi biri ona rakip olacağından korkuyordu.*

Kadın öğretmenlere göre; yöneticiliğe teşvik etmek için, “sosyal imkanların geliştirilmesi”, “profesyonel kariyer gelişimini uygulamak”, “toplumu bilinçlendirmek” ve “örgütsel adımlar atmak” gereklidir. Sosyal imkanların geliştirilmesinde “kreş imkanı”, “ücret iyileştirilmesi”, ve “ödüllendirme”den bahsedilmiştir. Kadın öğretmenler pozitif ayrımcılık adımlarının atılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kullanışlı bir kreş sisteminin kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik edeceğini düşünmektedirler.

*K.6: Her okulda en az bir yönetici kadrosunun ya da mevcut kadronun yarısının zorunlu olarak kadınlara ayrılması gibi çözümler teşvik edici olabilir. Ayrıca öğretmenin mesai saatlerine göre, öğretmen ve idareci çocuklarına özel bir kreş sistemi/ okul sonrası etüt saati getirilebilir. Feminist bir Milli Eğitim bakanı atayarak işe başlayabilirler. O zaten bununla ilgili ne yapması gerektiğini*

organize eder. Böyle olmaz ise, hizmet içi eğitimlerle, kamu spotlarıyla, seminer dönemlerindeki bilgilendirmelerle belki kısmen kadın yönetici oranındaki artışın önü açılabilir.

Profesyonel kariyer gelişiminde, “liyakat ilkesine uyma” ve “mentorluk” alt temalarında yer almaktadır. Kadın öğretmenler, yönetici olma temel kriterinin başarı olması gerektiğini düşünmektedirler.

*K.10: Cinsiyete değil başarılarına ve işini düzgün yapmasına dikkat etmeli. Başarılı öğretmenler yönetici olmalı. Bunun için denetleme lazım. Denetleyenin de düzgün olması, yüzeysel davranmaması lazım. Yöneticilik yaşla alakalı değildir ama belirli yıl tecrübeli olmayı gerektirir.*

Toplumu bilinçlendirme temasının alt başlığında ise “farkındalık yaratma” bulunmaktadır. Kadın öğretmenler çeşitli yollarla farkındalık yaratarak, kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının kırılabileceğini belirtmişlerdir.

*K.2: Öncelikle her alanda toplumsal cinsiyetçi söylem ve eylemlerden uzaklaşmalı, dilini cinsiyetçilikten arındırmalıdır. Ayrıca yönetici sayısını belirlerken kadın ve erkek yönetici dengesinde eşit davranmalıdır. Kadını yöneticiliğe davet edecek pozitif ayrımcı kararlar almalı ve süreçleri buna göre organize etmelidir.*

Örgütsel adımlar alt temasında en sık bahsedilen alt tema “pozitif ayrımcılık”dır. “Bürokrasinin azaltılması”, “esnek çalışma saatleri”, “insiyatif sahibi olma”, “MEB yönetim kadrolarında daha fazla kadın yöneticiye yer verilmesi” diğer alt temalardır. Kadın öğretmenler tepe noktalarda görevlendirilecek kadınlar sayesinde belli adımların atılabileceğini düşünmektedirler.

*K.21: Emin olmamakla birlikte her okulda en az 1 müdür yardımcısının bayan olması gibi bir zorunluluk var. Bu zorunluluğu sadece müdür yardımcısı ile sınırlamamak aynı ilçe içerisinde kadın müdür sayısı ile erkek müdür sayısını eşitlemeye çalışmak olabilir. Öncelikli olarak milli eğitim bakanlığı, il ve ilçe milli eğitimde çalışan müdür ve şube müdürlerinin de kadınlardan oluşmasını sağlayıcı adımlar atılabilir.*

Özel hayattan fedakarlık etmek, en sık bahsedilen alt tema olmuştur. “Aile hayatından ödün vermek” ise en çok bahsedilen alt temadır. İkinci en çok bahsedilen alt tema sosyal hayattan ödün vermektir. Diğer alt temalar, “kendine zaman ayıramamak”, “eve iş getirmek”, “az uyumak” ve “tatilleri kaybetmek”tir. Kariyer yolunda kadın öğretmenler bu tarz fedakarlıkları sık sık yapmak zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir.

*K.4: Çalışan bir insan olarak tabii ki zaman zaman ailemden de sosyal hayatımdan da vazgeçmek zorunda kalıyorum. Bir gün 24 saat ve biz ne kadar bir takım aktivitelerden vazgeçmek istemesek de bir güne her şeyi sığdırmak mümkün değil. Yapmam gerekenler ve yapmak istediklerim var. Önemli olanın, mutlu bir hayat sürdürebilmek için bunların dengesini kurabilmek olduğunu düşünüyorum. Kariyer yapmak istiyor ve bunun için çalışıyorsam daha az gezmek, daha az yemek*

*vb. gibi şeyler benim için fedakârlık sayılmaz. Yürüdüğüm yolda mutlu ve huzurlu olmam, işimi severek yapmam yeterli. Tabii ki reelde bu her zaman böyle olmuyor. "Çocuğu hasta olan bir annenin çaresizliği" gibi baş edemediğimiz durumlar da var.*

Kadın öğretmenlere göre, doğuştan gelen yönetici özellikleri; "merhametli", "adaletli", "cesur", "çalışkan", "güler yüzlü", "güçlü", "hoşgörülü", "özgüvenli", "pratik zekalı", "kararlı", "mantıklı", "mücadeleci", "dik başlı", "dikkatli", "disiplinli", "düzenli", "egosuz", "net", "önyargısız", "sabırlı", "istikrarlı", "saygılı", "özverili", "soğukkanlı"dır. Kadın öğretmenler, problem çözme becerisinin önemli olduğunu düşünmektedirler.

*K.18: Öncelikle evde yardımcı bir ekip olması gerekiyor bu eş, anne, baba veya çocuk farketmez evde iş bölümü yapılarak evdeki hayatın daha kolay hale getirilmesi şart. Aktif, problem çözme becerisi olmalı, çatışma-çözüm konusunda kendini yetiştirmiş olmalı. Kararsız kalmak en kötü özellik olmalı yöneticilikte o yüzden doğru kararlar verebilen net olmalı, kesin çizgileri olmalı ve yönetmeliğe hakim olmalı*

Kadın öğretmenlere göre, bilgi ve tecrübeye ilişkin yönetici özellikleri ise "araştırmacı", "anlayışlı", "bilgili", "deneyimli", "iletişimi kuvvetli", "öngörülü", "planlı", "objektif", "türkçeye hakim", "yönetim kabiliyetine sahip", "cam tavanı kırabilen", "sosyal ağlara katılan"dır. Bu alt temada ise en sık bahsedilen; "iletişimi kuvvetli" özelliği olmuştur. Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerinin iletişimlerinin kuvvetli olması gerektiğinden bahsetmiştir.

*K.10: Önyargısız, sakin, saygılı, gerektiğinde duygusal da yaklaşabilen ama çoğunluk mantıklı ve objektif olabilen insanlar yönetici olmalı. Sadece kadın değil erkekler için de böyle. İnsanların hakkını yemeyen, yükselmek için başkasını basamak görmeyen ve torpil aramayan insanlar yönetici olmalı*

Son olarak, kadın öğretmenlere göre, yöneticilerin işleyiş ile ilgili olması gereken özellikleri; "değişime uyum sağlayan", "problem çözen", "iş birlikçi", "empatik", "objektif", "işini iyi yapan", "organizatör", "istekli", "eleştiriye açık", "hümanist", "profesyonel", "vazgeçmeyen"dir. Bu alt temada da en çok bahsedilen özellik, "problem çözen" olmuştur. Kadın öğretmenlere göre iyi bir yöneticinin problem çözme becerisinin yüksek olması gerekmektedir.

*K.15: Kadın öğretmenlerin yönetici olabilmeleri için gerekli sınavları geçmeleri gerekli, başka bir özellik gerekmez. Ama tabii tüm öğretmenlerin çağdaş, yeniliklere açık, aydın, yardımsever, sabırlı olmak gibi ön koşulları olmalı. Bu da önce üniversitelerdeki öğretmen eğitimlerinin düzenlenmesiyle olur. Sonra dileyen torpilsiz sınava girip yönetici olsun.*

**Nicel Boyut**

Yapılan ki kare testi ile değişkenler arasında bağımlılık durumu incelenmiş,  $p < 0,05$  olan değişkenler bağımlı olarak saptanmıştır.

**Yaş ile Bağımlı Bulunan İfadeler**

22-28 yaş arasındaki kadın öğretmenler kadın öğretmenlerin yönetici olabilmek için yeterli özgüvene sahip olmadığını daha fazla düşünmektedirler. Yönetici olmak konusunda ise kendilerinin isteksiz olmadığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kadın öğretmenlerin yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek göreceğine inanmaktadırlar. 29-35 yaş arası kadın öğretmenler çalışma koşullarının yönetici olma isteklerini olumsuz etkilediğini en yüksek oranda ifade etmişlerdir.

36-45 yaş arası kadın öğretmenler de özel hayata daha az zaman ayırmanın yöneticilikteki en zor kısım olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda bu grup kadın öğretmenlerin yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. 45 yaş üzeri kadın öğretmenler, kadın öğretmenlerin yönetici olmak istediklerinde hemcinslerinden daha fazla destek göreceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, 45 yaş üzeri kadın öğretmenler, kadınların aile iş dengesini daha kolay sağlayabileceğini düşünmektedirler. Onlara göre, kadınların ağırlıklı olduğu bir ortamı kadın yöneticileri daha iyi yönetir.

**Tablo 2a.** Ana Probleme İlişkin Nicel Verilerden Elde Edilen Bulgular-1

	Yaş	Medeni Durum	Çalıştığı Kurum	Hizmet Süresi	Mezun Olunan Okul
Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar.		$p=0,040$	$p=0,000$		
Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değildir.	$p=0,003$	$p=0,030$	$p=0,003$		
Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler	$p=0,002$		$p=0,002$		
Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir.			$p=0,000$		
Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir.			$p=0,000$	$p=0,019$	
Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görür.	$p=0,018$	$p=0,000$			
Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır.		$p=0,018$	$p=0,011$		
Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır.			$p=0,043$		$p=0,027$
Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır.		$p=0,007$	$p=0,018$		
Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar.			$p=0,000$		
Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır.	$p=0,006$				

**Tablo 2b.** Ana Probleme İlişkin Nicel Verilerden Elde Edilen Bulgular-2

Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur.		p=0,000		p=0,000
Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir.				p=0,028
Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır.	p=0,021			p=0,034
Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar.				p=0,040
Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir.	p=0,032	p=0,016		p=0,014
Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır.				p=0,039
Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur.				p=0,001
Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracıklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir.				p=0,000 p=0,013
Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir.	p=0,012	p=0,030	p=0,042	p=0,020
Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır.				p=0,000
Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar.	p=0,049			
Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler.	p=0,001		p=0,000	p=0,006
Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	p=0,042		p=0,000	p=0,014
Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır.				p=0,017

### Yaş ile Bağımlı Bulunan İfadeler

22-28 yaş arasındaki kadın öğretmenler kadın öğretmenlerin yönetici olabilmek için yeterli özgüvene sahip olmadığını daha fazla düşünmektedirler. Yönetici olmak konusunda ise kendilerinin isteksiz olmadığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kadın öğretmenlerin yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek göreceğine inanmaktadırlar. 29-35 yaş arası kadın öğretmenler çalışma koşullarının yönetici olma isteklerini olumsuz etkilediğini en yüksek oranda ifade etmişlerdir.

36-45 yaş arası kadın öğretmenler de özel hayata daha az zaman ayırmanın yöneticilikteki en zor kısım olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda bu grup kadın öğretmenlerin yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. 45 yaş üzeri kadın öğretmenler, kadın öğretmenlerin yönetici olmak istediklerinde hemcinslerinden daha fazla destek göreceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, 45 yaş üzeri kadın öğretmenler, kadınların aile iş dengesini daha kolay sağlayabileceğini düşünmektedirler. Onlara göre, kadınların ağırlıklı olduğu bir ortamı kadın yöneticileri daha iyi yönetir.



**Medeni Durum ile Bağımlı Bulunan İfadeler**

Evli kadın öğretmenler, boşanmış dul kadın öğretmenlerin aksine, kadın öğretmenlerin çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamadığını düşünmektedirler. Evli kadın öğretmenler, yönetici olmak istediklerinde hemcinslerinden destek göreceklarını düşünmektedirler. Onlar, hem ev hem de iş ortamında sorumluluk almanın kadın öğretmenleri yoracağına ve yıpratacağına inanmaktadırlar. Ancak bu düşünce bekar ve boşanmış/dul kadın öğretmenler tarafından destek görmemektedir. Evli kadın öğretmenler kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını, kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı bir ortamı yine kadınların daha iyi yöneteceğini düşünmektedirler.

Boşanmış/dul kadın öğretmenler daha fazla oranda kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir ifadesine katılmışlardır. Ancak aynı zamanda kadınların aile-iş dengesini kurabileceklerini düşünmektedirler. Onlara göre yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri destek vermeyecektir. Boşanmış/dul kadın öğretmenler yüksek oranda kadın yönetici olmanın daha fazla avantajının olmadığını düşünürken, bekar kadın öğretmenler kadın yönetici olmanın daha fazla avantajı olduğunu düşünmektedirler. Aynı zamanda bekar kadın öğretmenler, kurum içerisindeki kadın öğretmenlerin kadınların yönetici olma isteğini artırdığını ifade etmişlerdir.

**Çalıştığı Kurum ile Bağımlı Bulunan İfadeler**

Özel okullarda çalışan kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip olduklarına devlet okulunda çalışan kadın öğretmenlere göre daha fazla inanmaktadırlar. Onlara göre okul yönetiminde kadınlar daha fazla tercih edilmektedir.

Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler özel okulda çalışan kadın öğretmenlere göre çalışma koşullarının kadınların yöneticilik isteğini olumsuz etkilediğine daha fazla inanmaktadırlar. Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayırabileceklerini düşündükleri için yönetici olmak istememektedir. Onlara göre kadın bir yönetici olmanın dezavantajı fazladır. Özel okulda çalışan öğretmenler ise avantajlarının daha fazla olduğuna inanmaktadırlar. Özel okullarda çalışanlar aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almanın kadın öğretmenleri yormayacağını düşünmektedirler.

Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler kadınların daha fazla siyasi bağlantı kurmakta zorlanacaklarını ifade etmişler. Ayrıca, onlar erkek egemen bir yönetim anlayışının mevcut olduğuna daha fazla inanmaktadırlar. Çevrelerinin de özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin çevrelerinin aksine yönetici olma isteklerini desteklemeyeceklerini düşünmektedirler. Devlet okullarında çalışanlar yöneticilik tercihlerinde kadınlara daha az pozitif ayrımcılık yapıldığını, özel okullarda çalışanlar ise daha fazla pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler daha fazla oranda kadınların yöneticilik konusunda isteksiz olduğunu ifade etmişlerdir. Özel okulda çalışanlar ise kadın öğretmenlerin yönetici olma

konusunda isteksiz olmadıklarını düşünmektedirler. Ayrıca devlet okullarında çalışanlar özel okulda çalışanlara göre etraflarında örnek alabilecekleri kadın yönetici olmadığını daha fazla ifade etmişlerdir.

### **Mesleki Kıdem ile Bağımlı Bulunan İfadeler**

1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler diğer gruplara göre daha az oranda kadın öğretmenlerin kendine ve aile hayatına daha az zaman ayıracakları için yönetici olmak istemezler ifadesine katılmışlardır. Aynı zamanda onlar kadınların ağırlıklı bulunduğu ortamı erkek yöneticilerin daha iyi yönetebileceğini diğer gruplara göre daha fazla belirtmişlerdir. 6-10 yıl arası kıdemli kadın öğretmenlerin kadınların okul yönetimine daha az tercih edildiklerini ifade ettikleri, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda yönetimde kadınların daha fazla tercih edildiğini ifade ettikleri görülmüştür.

11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler, diğer gruplara göre daha fazla anne olmanın yöneticilik için engel olduğunu ifade ettiği ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların ise anne olmanın yöneticiliğe engel olmadığını daha fazla ifade ettikleri görülmüştür. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip kişilerin en yüksek oranda kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan kadın öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha fazla oranda kadın yöneticilerin duygusal davrandıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler, diğer gruplara göre daha fazla oranda kadınların yönetici olmak için isteksiz olduğunu ifade etmişlerdir. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenlere göre, örnek kadın yönetici sayısı oldukça yetersizdir. Ancak bu 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler buna katılmamaktadırlar. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler, diğerlerine göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kurabileceği ifade etmişlerdir. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ise daha düşük oranda aile-iş dengesini kurabileceklerini düşünmektedirler. Aynı zamanda onlar, diğerlerine göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kurabileceği ifade etmişlerdir. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ise daha düşük oranda aile-iş dengesini kurabileceklerini düşünmektedirler.

### **Mezun Olunan Okul ile Bağımlı Bulunan İfadeler**

“Diğer” okullardan mezun olanların daha fazla kadın yöneticiliğin dezavantajı olduğunu düşünürken, fen-edebiyat fakültesi mezunları en yüksek oranda kadın yöneticiliğin dezavantajı olmadığını ifade etmişlerdir.

Eğitim fakültesi mezunu olanlar diğerlerine göre okullarda erkek egemen yönetim anlayışı olduğunu daha fazla ifade ederken, diğer okullardan mezun olanlar ise okullarda erkek egemen anlayışın olmadığını en yüksek oranda ifade etmişlerdir.

### **Yöneticilik Deneyimi ile Bağımlı Bulunan İfadeler**

Yöneticilik deneyimi olmayanlar diğerlerine göre daha fazla kadın öğretmenlerin yöneticilik için yeterli özgüvene sahip olmadıkları ifadesine katılmazken, müdürlük deneyimi olanlar kadın öğretmenlerin yeterli

özgüvene sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda onlar, diğerlerine göre en yüksek oranda kadın öğretmenlerin siyasi/sendikal bağlantı kurmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 2c.** Ana Probleme İlişkin Nicel Verilerden Elde Edilen Bulgular-3

	Yöneticilik Deneyimi	Müdürün Cinsiyeti	Müdür Yard./larının Cinsiyeti	Yöneticilik Sınavına Girme
Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değildir.	p=0,002			p=0,006
Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler.		p=0,009	p=0,004	
Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir.			p=0,036	
Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir.		p=0,000	p=0,031	
Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder.		p=0,019		
Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır.		p=0,021	p=0,023	
Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar.	p=0,001	p=0,012		p=0,015
Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır.		p=0,045		
Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur.		p=0,000		
Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır.		p=0,029		p=0,004
Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur.				p=0,041
Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır.		p=0,049		
Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur.		p=0,001		
Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracaklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir.		p=0,001	p=0,012	
Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir.			p=0,050	
Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır.				p=0,004
Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler.		p=0,002		
Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.		p=0,000	p=0,005	

### **Müdürün Cinsiyeti ile Bağlı Bulunan İfadeler**

Kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenler çalışma koşullarının yönetici olma isteğini olumsuz etkilediğini daha az belirtmişlerdir. Kadın müdürle çalışan kadın öğretmenler özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmadıklarını düşündükleri ortaya konmuştur. Ayrıca, onlara göre, kadın müdürün olduğu okullarda çoğunlukla kadın öğretmenler yükselme konusunda daha az engele maruz kalırlar. Kadın müdür olan okullarda çalışanlar erkek müdür olan okullarda çalışanlara göre daha fazla oranda kadınlara yöneticilikte pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmektedir. Erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenler ise daha fazla oranda okul yönetiminde kadınların daha az tercih edildiği düşünmektedirler. Kadın müdürle çalışan kadın öğretmenlerin aksine erkek müdürle çalışan kadın öğretmenler kadınların yönetici olma konusunda isteksiz olduğunu, iş yükü ve sorumluluklardan kaçındıklarını ve onların çevrelerinde örnek alabilecekleri kadın yönetici olmadığını ifade etmişlerdir. Erkek müdür ile çalışanlar, kadın öğretmenlerin siyasal bağlantı ve network oluşturmada zorlandıklarını düşünmektedirler. Onlar yönetimin erkek egemen olduğunu çok yüksek oranda ifade ederken, kadın müdür ile çalışanlar diğer gruba göre daha yüksek oranda yönetimin erkek egemen olmadığını ifade etmişlerdir.

### **Müdür Yardımcısının Cinsiyeti ile Bağlı Bulunan İfadeler**

Erkek müdür yardımcısı bulunan okuldaki kadın öğretmenler, kadın müdür yardımcısı ile çalışan kadın öğretmenlere göre, çalışma koşullarının kadınların yönetici olma isteklerini daha fazla olumsuz etkilediğini düşündükleri, yönetiminde daha az tercih edildikleri, yükselme konusunda daha fazla engele maruz kaldıklarını düşündükleri ve örnek kadın yönetici sayısının yetersiz olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Ayrıca, kadın müdür yardımcısı ile çalışanlar, erkek müdür yardımcısıyla çalışanlara göre kadınların ağırlıklı çalıştığı ortamı erkek yöneticilerden ziyade kadın yöneticilerin daha iyi idare edeceğini düşünmektedirler.

### **Yöneticilik Sınavına Girmek ile Bağlı Bulunan İfadeler**

Yöneticilik sınavına girenler, girmeyenlere göre daha fazla oranda kadın öğretmenlerin daha zor siyasi/sendikal bağlantı kurabileceğini, kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını ifade ettikleri ve hamilelik - doğum gibi süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğunun yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur ifadesine katılmadıkları görülmüştür. Ayrıca, yöneticilik sınavına giren kadın öğretmenler kurum içerisindeki kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini artırmadığını, yöneticilik sınavına girmeyenler ise hemcinslerinin yönetici olma isteğini artırdığını belirtmişlerdir.

### **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin cevaplarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Ancak, lisansüstü eğitim ile branş değişkeninin kadın öğretmenlerin cevaplarını etkilemediği

görülmüştür. Bunun yanında çalışılan kurum, çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti, kadın öğretmenlerin yaşı ve medeni durum cevapları en çok etkileyen demografik değişkenler olmuştur.

Araştırmmanın bir diğer bulgusu, mesleğe yeni başlamış kadın öğretmenler ile bekar kadın öğretmenlerin kendilerine bir kariyer oluşturmayı düşünürken, meslekte beş yıl ve üzeri çalışan kadın öğretmenler ile evli kadın öğretmenlerin ise yönetici olmak konusunda birçok tereddüte sahip olmasıdır. Ancak Bodur (2017) ve Yılmaz (2013) eğitimde yüksek lisans derecesi olan kadınların lisans derecesi olan kadınlardan daha yüksek bir cam tavan sendromu algısına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin aldıkları eğitim sayesinde kariyeri boyunca kontrol edemediği diğer değişkenleri tanımaya başlaması, eğitim düzeyi arttıkça kadın öğretmenlerin farkındalığının oluşması ile açıklanabilir. Bu durumda kadın öğretmenler için yüksek lisans ya da ilgili eğitimler düzenlemek cam tavan sendromu ile mücadele etmelerinde önemli bir adım olabilir.

Araştırmada, mesleğe yeni başlayan kadın öğretmenlerin ve bekar kadın öğretmenlerin kendileri için kariyer yaratmayı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Mesleğinde beş yıl veya daha uzun süre çalışan kadın öğretmenlerin ve evli kadın öğretmenlerin yönetici olmak konusunda pek çok şüphesi vardır. Benzer şekilde Çetin ve ark., (2012) cam tavan sendromunun bekar kadın öğretmen ve yöneticilerde daha az görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu sonuçlara benzer şekilde, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran İzgar (2001), kadın yöneticilerin eşleri, çocukları ve evleri ile ilgili sorunları ve sorumlulukları düşündükleri için okul yöneticiliği kariyerine gerektiği kadar zaman ve emek ayıramadıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin “ev kadınlığı”, “annelik”, “öğretmenlik” gibi özel hayatları içerisinde birçok sorumluluğu aynı anda yürütmeye çalışmaya başladıklarında, omuzlarına” yöneticilik” gibi ağır başka bir görevi yüklemekten kaçınmasıyla açıklanabilir. Bu sonuçlardan farklı olarak Orbay (2018) ise medeni durum ve mesleki deneyimin kadın yöneticilerin cam tavan algısında bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir.

Araştırma sonucunda, aynı kurum içerisinde kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenlerin kariyer planlarını oluştururken erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlere göre daha iyimser olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenler kurum içerisinde rol model olan bir kadın yönetici sayesinde, kariyerleri sırasında karsılarına çıkacak engelleri aşabileceklerini düşündüklerini belirtmiştir. Kadın öğretmenler yönetim pozisyonlarında yer almaya çalışırken zorlanmakta ve mentore ihtiyaç duymaktadırlar (Çetin ve ark., 2012, Ersoy, 2019).

Araştırma, kadın öğretmenlerin siyasi bağlantılar kuramamasının yanında sosyal ağlara da katılmadığını ortaya koymuştur. Kadın öğretmenler, birbirine kenetlenen erkek öğretmenler ve yöneticilerden oluşan sosyal grup tarafından dışlandıklarını hissetmektedirler. Kadın öğretmenler örgüt politikaları nedeniyle iletişim ağlarına katılamamaktadırlar (Bingöl ve ark., 2011; Kara, 2015; Tanrısevdi, 2016; Orbay 2018) Bu bulgu kadın öğretmenlerin, kurum içerisindeki sosyal ağlara katılmak istediği anca eril politikalar sebebiyle katılmadığını göstermektedir. Can (2008) Milli Eğitimde kadın yöneticilerin az olmasının nedenlerinin neler olduğunu, yönetici ve yönetici adayı öğretmen görüşlerine göre ortaya koymuştur. Elde edilen görüşlere göre, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında kadın yöneticilerin sayıca az olmasının başlıca nedeni Türkiye’de geleneksel,

toplumsal ve kültürel yapının kadınların yöneticiliğine yeterince adapte edilmemesidir. Araştırmamızın üzerinden geçen yıllara rağmen, adaptasyonun hala sağlanmadığını görmekteyiz.

Araştırmamızın sonuçlarından bir diğeri, devlet okulunda çalışan kadın öğretmenlere göre özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin yönetici olma motivasyonlarının oldukça yüksek olduğudur. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler, çalışma koşullarının yoğun olmasını önemsemeyen, ailevi sorumluluklarını da yönetici olmak için bir engel olarak görmemektedirler. Onlara göre kadın öğretmenlerin üst kademelere çıkmasına engel olacak engeller sanıldığı kadar çok ve de cam tavan kırılmaz bir engel değildir. Ayrıca, özel okulda çalışan kadın öğretmenler, kadın olmanın yönetici olurken kendilerine avantaj sağladığını düşünmektedirler. Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler ise kadın olmanın yönetici olurken bir dezavantaj olarak karşılıklarına çıktığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler, erkek çalışanların, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaştığını düşünürken; özel okullarda çalışan kadın öğretmenler buna katılmamaktadırlar. Literatür incelendiğinde, devlet ve özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin yöneticilik ile ilgili algı farklılıklarını bu denli derinlemesine ortaya koyan çalışmaların olmadığı görülmektedir.

Araştırma, kadın öğretmenlerin, bir yöneticide en çok olması gerektiği düşünülen özelliğin “adalet” olduğunu ortaya koymuştur. Akabinde “özgüvenli” olması da en çok bahsedilen özelliklerden olmuştur. Diğer öne çıkan özellikler; iletişimi kuvvetli ve türkçeyi düzgün kullanabilmesi gerektiğidir. Görüşmeler sırasında türkçeyi iyi kullanamayan, hitabet yeteneği olmayan yöneticilere saygı duymakta zorlandığından bahseden kadın öğretmenlerin sayısı oldukça fazladır. Ayrıca işini iyi yapan işleyişe hâkim yönetici adaylarının, kariyer basamaklarını çıkmakta zorlanmayacakları ifade edilmiştir. Katılımcılardan birçoğu bu sayılan özelliklerin kadın ya da erkek gözetmeksizin bütün yönetici ve adaylarında olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Harris (2005) çalışmasında, cinsiyet gözetmeksizin öğretmenlerin bir çoğunun okul müdürlerinden “adaletli” olmalarını beklediklerini ortaya koymuştur.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre, cam tavanı aşabilen kadın öğretmenlerin özelliklerini mesleki ve kişisel özellikler olarak sınıflandırılabilir. En çok işini iyi yapması, kararlı olması ve güçlü iletişim kurması sayesinde kadın öğretmenlerin cam tavanı aşabildiği belirtilmiştir. Aldığı kararlardan vazgeçmeyen, yolundaki engellerden yılmadan ilerleyen kadın öğretmenler cam tavanı aşabilmektedir. Bunun yanında karakter olarak en çok özgüven sahibi kadınların cam tavanı delebildiği ortaya konmuştur. Adams ve ark., (2004), yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha çok çalışma ve daha fazla şey başarma gayretinde olduklarını; bu yoğun başarma hirsının ise zaman zaman çalışanları sıkıntıya soktuğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanında, kadın yöneticilerin daha destekleyici, iyi iletişim kurulabilen, hassas, anlayışlı, düzenli ve yaratıcı olduklarını da belirtmişlerdir. Sakallı (2001) kadın ve erkeğin farklı liderlik tarzlarına sahip olduğunu vurgulamıştır. Erkekler etkileşimsel, yapıyı harekete geçiren, iş odaklı liderlik tarzını benimserken, kadınlar erkeklere oranla daha katılımcı, bilgi paylaşımına ve motivasyona önem veren dönüşümsel liderlik davranışları sergilemektedirler. Ancak, Shakeshaft (1987), kadın yöneticiler geleneksel “erkeksi” yönetim tarzını

benimseseler dahi, yönetim tarzlarının daha informal olduğu ve karar alma süreçlerinde daha demokratik davrandıklarını belirtmektedir.

## ÖNERİLER

Sonuç olarak, kadın öğretmenler bir takım bireysel örgütsel ve toplumsal nedenlerden dolayı yönetici olmak istememektedirler. Bu sebeple, kadın öğretmenler kariyerleri sırasında kontrol edemedikleri değişkenler tarafından engellenmemek için bazı adımların atılmasını istemektedirler. Kadın öğretmenler, gerekirse kamu spotlarında, kadınların her işi yapabilecekleri ile ilgili reklam filmlerinin oynatılmasını istemişlerdir. Toplumun önyargılardan uzaklaşılmasının sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Kanun koyucular, sosyal bir devlet olma yükümlülüklerini yerine getirmeli. Yönetici olduğunda mesai saatleri artacak olan kadın öğretmenlere esnek çalışma saati, kreş desteği gibi imkanlar sunulmalıdır. Kadın yöneticilerin farklı beceri ve yetkinliklerinin olduğu ve ata erkil örgütlerin her zaman her alanda başarılı olamayacağı hem kadın hem de erkek çalışanlara anlatılmalıdır. Kadın öğretmenler için etkin bir mentorluk ağı kurup, kadınların birbirlerine örgüt içinde ve örgütler arası bilgi alış verişi yapmaları, rehberlik etmeleri ve en önemlisi birbirlerine destek olmaları sağlanmalıdır.

## ETİK METNİ

“Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazar(lar)a aittir.”

## KAYNAKÇA

- Adams, K. L. ve Hambright, W. G. (2004). Encouraged or discouraged? Women teacher leaders becoming principals. *The Clearing House. A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 77(5), 209-212.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12 Sayı 1, 115-132.
- Bodur, E. (2017). *İlköğretimde görev yapan kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engeller ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Can, N. (2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Coleman, M. (2002). *Women as Headteachers: striking a balance*. Stoke-on-Trent. Trentham Books.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Reeve, V. (2001). 'The Glass Ceiling Effect'. *Social Forces*, December, No. 80 (2), ss. 655-682
- Creswell, J.W. ve Plano Clark V.L. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları*. Anı Yayıncılık.

- Çetin, M. & Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi. Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. [https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AWCuqVI\\_oDuH9Br\\_d-Ci](https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AWCuqVI_oDuH9Br_d-Ci)
- Dawley, D., Hoffman, J. J. ve Smith, A. R. (2004). Leader succession does gender matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), 678-685.
- EIGE. (2019). Gender equality index 2019 index score (2019) / EU-28. Retrieved from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>
- Ersoy, G. (2019). *Devlet Liselerindeki Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları -İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi örneği-*. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Harris, L. (2005). On Their Way Up. *Credit Union Magazine*, 71(6), 118-120.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Janus, M. J. (2008). *Gender Roles, Leadership and Public Relations*. A Thesis Presented to The Faculty of The Graduate School at the University of Missouri- Columbia, Master of Art.
- Kara, B. (2015). Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri -Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi-. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49(5/6), 247-250.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). Örgün Eğitim 2014-2015 İstatistikleri. <http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2014-2015/icerik/153>
- Neuman, W. L. ve Wiegand, R.B. (2000). *Criminal Justice Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Allyn and Bacon.
- Orbay, I. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi* -Yayımlanmamış yüksek lisans tezi-. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler*. İmge Kitabevi.
- Shakeshaft, C. (1987). Theory in a changing reality. *Journal of Educational Equity and Leadership*, 7, 4-20.
- Shakeshaft, C. (2000). *Women in educational management in the United States*. Pergamon Press.
- Tanrısevdi, F. (2015). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu- Yayımlanmamış yüksek lisans tezi-. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018). İşgücü İstatistikleri. <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=27688>
- Weinberger, C. (2011). In Search Of The Glass Ceiling: Gender And Earnings Growth Among U.S. College Graduates In The 1990s. *Industrial & Labor Relations Review*, 64 (5): 949-980.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling. Women in Management*. Geneva: International Labour Office.
- Wrigley, B. J. (2002). “Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public relations and Communications Management”. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 14, no: 1, s. 27–55.



- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü. Kadın ve Girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1, Sayı 1*,45-54.
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.