



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**KADIN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM  
TAVAN ENGELLERİ**

**Özge SARMA**

**Denizli - 2025**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**KADIN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN  
ENGELLERİ**

**Özge SARMA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Aydan ORDU**

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Özge SARMA

## ÖNSÖZ

Kadınların iş dünyasında ve özellikle eğitim yönetiminde liderlik pozisyonlarına yükselmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinin önemli bir alanını oluşturur. Ancak, kadınların bu pozisyonlara ulaşmalarındaki engeller, genellikle görünmeyen yapısal bariyerlerle şekillenmektedir. Bu engellerin en belirgin örneği, "cam tavan sendromu" olarak adlandırılan, kadınların kariyerlerinde belirli bir noktadan sonra üst düzey yönetim pozisyonlarına geçişlerinin engellenmesidir. Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları görünmeyen engellerin etkisiyle şekillenen bir sorundur.

Eğitim yönetiminde kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini engelleyen yapısal engeller, cam tavan sendromunun etkisiyle güçlenmiştir. Kadınlar, erkek egemen yapılar içinde liderlik becerilerini ifade ederken ve yönetim pozisyonlarına ulaşırken, toplumsal cinsiyet normlarına ve güç dinamiklerine dayalı engellerle karşılaşmaktadır.

Bu çalışma, 166 kadın öğretmenle Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki okullarda yapılan araştırmalarla, feminist teoriler ışığında cam tavan sendromunun eğitim yönetimindeki kadın öğretmenler üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Eğitimde kadın eğitimcilerin daha kapsayıcı, adil ve eşitlikçi bir eğitim sistemi oluşturmadaki rolü ve dayanışma ağları kurma çabaları feminist bakış açılarıyla incelenmiştir.

Projemin her aşamasında bana rehberlik eden, değerli uzmanlık görüşleri ve cesaretlendirici teşvikleri ile yanımda olan danışman hocam Doç. Dr. Aydan Ordu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmamın her yönüne katkı sunan, engin bilgisiyle beni yönlendiren tüm meslektaşlarıma teşekkür ediyorum. Ayrıca, bu zorlu süreçte bana sürekli destek olan aileme, özellikle babama ve ablama, hep yanımda oldukları için teşekkür ederim. Aziz Rodin ve Ekin Roza yeğenlerim, bana moral kaynağı oldular ve onların varlığı bu süreçte bana güç verdi. Hepinizin desteği, bu çalışmanın tamamlanmasına büyük katkı sağladı.

Özge SARMA

2025

## ÖZET

### Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri

SARMA, Özge

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aydan ORDU

Ocak 2025, 81 sayfa

Bu araştırma, kadın öğretmenlerin eğitim yönetimindeki cam tavan sendromu ile karşılaştıkları engelleri incelemeyi amaçlamaktadır. Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen ancak görünür olmayan toplumsal cinsiyet temelli engelleri ifade eden bir kavramdır ve bu durum eğitim sektöründe de önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın örneklemi, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan, rastgele seçilen 166 kadın öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan “Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Ölçeği” Güney (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplumsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç boyuttan, 31 maddeden oluşmaktadır.

Bulgular sonucunda, toplumsal, örgütsel ve genel olarak kadın öğretmenlerin cam tavan engelleri ile karşılaştıkları düzey yüksek olarak, bireysel boyutta ise orta olarak değerlendirilmiştir. Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu ile karşılaştıkları engeller yaş ile anlamlı bir farklılık göstermemiş; medeni durum, branş, kıdem, çalışılan ilçe ve yönetici olmak istediği okul türüne göre anlamlı farklılık göstermiştir. Evli kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları bekar kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Branş olarak da lisede çalışan kadın öğretmenlerle ortaokulda çalışan kadın öğretmenler arasında cam tavan sendromunu algısı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinde ise 1-10 yıl çalışan kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha fazladır. Kadın öğretmenlerin çalıştıkları ilçeler açısından, Merkezefendi ilçesindeki kadın öğretmenlerin, Pamukkale ilçesindeki meslektaşlarına kıyasla cam tavan sendromunu daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları yönetici

olmak istedikleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Lisede çalışmak isteyen öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları, ilkokulda çalışmak isteyenlerden daha yüksektir.

Anahtar Sözcükler: Cam tavan sendromu, kadın öğretmenler, kadın yöneticiler.

## İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	x
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ .....	1
1.1.    Problem Durumu .....	2
1.1.1.    Problem Cümlesi .....	5
1.1.2.    Alt Problemler .....	5
1.2.    Araştırmanın Amacı .....	5
1.3.    Araştırmanın Önemi.....	6
1.4.    Varsayımlar .....	7
1.5.    Sınırlılıklar .....	7
1.6.    Tanımlar .....	7
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1.    Kuramsal Çerçeve .....	8
2.1.1.    Feminist Teori ve Cam Tavan Sendromu Tükenmişliği .....	11
2.1.2.    Eğitim Yönetiminde Kadın Liderliği.....	12
2.1.3.    Eleştirel Pedagoji Cinsiyet Eşitliği .....	14
2.2.    İlgili Araştırmalar .....	15
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM .....	18
3.1.    Araştırmanın Modeli .....	18
3.2.    Evren ve Örneklem .....	18
3.3.    Veri Toplama Aracı.....	20
3.4.    Verilerin Toplanması .....	22
3.5.    Verilerin Analizi.....	23
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	25
4.1.    Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	25
4.2.    İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	26
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	32

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	32
5.2. Öneriler .....	35
KAYNAKÇA .....	37
EKLER .....	39
Ek 1. Etik İzin.....	39
Ek 2. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzinleri.....	41
Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri .....	42
Ek 4. Ölçek: Cam Tavan Sendromu .....	43



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Yaş Dağılımları .....	18
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Medeni Durumları Dağılımları.....	18
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımları .....	19
Tablo 3.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Dağılımları.....	19
Tablo 3.5. Öğretmenlerin Branş Dağılımları .....	19
Tablo 3.6. Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlçelerin Dağılımları.....	19
Tablo 3.7. Öğretmenlerin Okuldaki Kıdem Dağılımları.....	20
Tablo 3.8. Öğretmenlerin Yönetici Olmak İstedikleri Okul Türü Dağılımları .....	20
Tablo 3.9. Verilerin Cronbach's Alpha Analizi .....	23
Tablo 3.10. Verilerin Normal Dağılım Analizi .....	23
Tablo 3.11. Yorumlamada Dikkate Alınan Aralıklar .....	24
Tablo 4.1. Kadın Öğretmenlerin Algılarına Göre Toplumsal, Örgütsel, Bireysel Boyutlarda Ve Genel Olarak Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Düzeyleri .....	25
Tablo 4.2. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Yaşlarına Göre Analiz Sonuçları.....	26
Tablo 4.3. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Medeni Durumlarına Göre Analiz Sonuçları .....	27
Tablo 4.4. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Branşlarına Göre Analiz Sonuçları .....	28
Tablo 4.5. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Kıdem Süresine Göre Analiz Sonuçları.....	29
Tablo 4.6. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Çalıştıkları İlçeye Göre Analiz Sonuçları.....	30
Tablo 4.7. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Yönetici Olmak İstedikleri Okul Türüne Göre Analiz Sonuçları .....	31

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Kadınlar sanayi devrimi ve makineleşmeyle ile iş hayatına giriş yapmıştır. Son yirmi yılda da iş yaşamında kadınlar ağırlıklı olarak farklı iş kollarında çalışmaktadır. Çalışma yaşamında aktif olarak rol almasına rağmen kadınlar yöneticilik pozisyonlarında erkeklerle eşit düzeyde yer alamamaktadır. Kadınların çalışma yaşamında yöneticilik pozisyonlarında yer alması, iş ve eğitim yönetiminde liderlik pozisyonlarında yükselmeleri toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinde önemli bir yere sahiptir. Feminist ideoloji ve araştırmalar da kadınların yönetim kademelerinde karşılaştıkları zorlukları incelemektedir. Kadınların eğitim yönetiminde kademelerde ilerlemelerinin önündeki zorluklar Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling) olarak tariflenmektedir. Cam tavan sendromu ilk olarak 1970 de ABD' de kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen, davranışsal ve örgütsel nedenlerden oluşan görünmez engeller olarak tariflenmektedir (Wirth, 2001). Cam tavan sendromu bireysel bir engelleme olarak görünmemeli, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğini pekiştiren bir yapı olarak da ele alınmalıdır.

Feminist araştırmalarda ise cam tavan sendromu patriyarka ile ilişkilendirilmiştir. Özellikle çalışma alanında kadınların eşit iş koşullarında eşit pozisyon haklarına sahip olmamasına ve iş yerlerinde maruz kalınan ayrımcılık toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile patriyarkadan beslenmektedir.

Kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselmesindeki en büyük engellerden biri, toplumsal cinsiyet rollerine dayalı stereotiplere dayanır. Toplum, liderliği genellikle erkeklere ait bir özellik olarak görür ve kadınlarda böyle bir özelliğin olmadığını dayatır. Böylelikle kadınların yönetici olmada ve kademelerinde ilerlemelerini zorlaştırır.

Kadınlara günlük yaşamalarında toplumsal cinsiyet rolleri olarak yüklenen sorumluluklar da onların yöneticilik pozisyonlarında yükselmelerini engellemektedir. Özellikle ev içi bakım ve destek rolleri kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde hem iç hem de dış faktör olmaktadır. Ayrıca kadınlara atfedilen duygusallık da iş yaşamında otoritesizliğe sebep olabileceği iddialarını ortaya atarak kadınların yöneticilikte var olmalarını zorlaştırmaktadır.

Tüm bu yaşanan zorluklara rağmen kadınlar hem iş alanında hem de yönetim kademelerinde son yıllarda daha fazla yer almaya başlamıştır. Artışa rağmen erkek yöneticilerle sayıca eşitlik düzeyine gelmemiştir. Eğitim yönetiminde kadın liderliğinin

artırılması, sadece bireysel kariyer gelişimi açısından değil, aynı zamanda daha kapsayıcı ve adil bir eğitim sistemi oluşturulması açısından da kritik öneme sahiptir. Kadın liderlerin eğitimde daha fazla yer alması, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmekle birlikte, eğitim politikalarının daha adil ve dengeli bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, kadın liderlerin empatik ve katılımcı liderlik tarzları, okul topluluğunda daha kapsayıcı bir ortamın oluşmasına zemin hazırlar.

Eğitim yönetiminde kadınların daha fazla yer alması, öğrencilerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha fazla farkındalık kazanmasına da katkıda bulunabilecektir. Eğitimde cinsiyet eşitliği sadece kadınların kariyer gelişimini değil, tüm öğrencilerin fırsat eşitliğiyle eğitim almasını sağlamayı hedefler. Bu noktada, kadın liderlerin eğitimdeki toplumsal cinsiyet normlarını dönüştürme potansiyeli büyüktür. Söz konusu dönüşümün, eğitim materyallerinden öğretim yöntemlerine kadar birçok alanda kadın bakış açılarının daha fazla yer bulmasıyla gerçekleşeceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca, eğitimde kadın liderliğinin artması, okullarda cinsiyet temelli şiddet ve ayrımcılıkla mücadele etmeyi de kolaylaştırmaktadır. Kadın liderler, daha empatili ve anlayışlı bir yönetim tarzıyla, öğrenciler ve öğretmenler arasında cinsiyet temelli ayrımcılığı engelleme konusunda daha etkin olabilmektedirler. Bu şekilde, kadın liderlerin katkıları, sadece bireysel kariyer gelişimlerini değil, toplumsal cinsiyet eşitliği ve adaletini de güçlendirir.

### **1.1. Problem Durumu**

Çalışma alanında cinsiyet olarak eşit koşullarda olunup olunmadığının toplumsal cinsiyet rolleri açısından incelenmesi gerekmektedir. Eğitim alanında kadın öğretmenler mesleki alanda sayıca fazla olmalarına rağmen, yönetici pozisyonlarında fazla yer almamaktadır. Yönetim alanlarında yer alamamalarının bireysel, toplumsal ve örgütsel sebeplerden oluştuğu söylenebilir. Ancak bu alandaki en büyük engelin erkek egemen yapılar ve toplumsal cinsiyet normları olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmada karşılaştıkları engellerin başında “cam tavan” kavramı gelmektedir. Cam tavan, kadınların kariyer basamaklarında belirli bir noktaya kadar yükselebilmelerini, ancak bu noktadan öteye geçememelerini ifade eden görünmez bir bariyerdir. Bu kavram, Morrison, White ve Van Velsor (1987) tarafından tanımlanmış ve kadınların iş gücündeki üst düzey pozisyonlara erişimini engelleyen

yapısal engelleri ifade etmektedir. Cam tavan, sadece iş dünyasında değil, eğitimde de kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen önemli bir faktördür.

Cam tavanın etkisi sadece kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerini engellemekle kalmaz, aynı zamanda onların profesyonel gelişimlerini de sınırlar. Kadınlar, genellikle erkek egemen iş ortamlarında kendi liderlik becerilerini sergileme fırsatlarını kaybederler. Bu, onların motivasyonlarını ve iş yerinde kalmalarını da olumsuz yönde etkileyebilir. Bununla birlikte, feminist teoriler, cam tavanın sadece bireysel engellerle değil, aynı zamanda toplumsal yapılarla ilişkili bir sorun olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, kadınların eğitimdeki liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen bu yapısal engellerin ortadan kaldırılması için toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı politika değişikliklerine ihtiyaç vardır (Kanter, 1977).

Türkiye’de eğitim alanında kadınların yönetimde yer alma oranı düşüktür. Çelikten (2004), Türkiye’de kadınların eğitim yönetiminde daha az temsil edilmesinin, eğitim sistemindeki cinsiyet temelli engellerden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerindeki engellerin sadece bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet rollerinden, kültürel normlardan ve kurumsal yapılarla ilişkili yapısal engellerden kaynaklandığı görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin idareci pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları engellerin başında toplumsal cinsiyet rolleri ve bu rollere dayalı beklentiler yer almaktadır. Toplum, genellikle liderliği erkeklere ait bir özellik olarak görür ve kadınların bu pozisyonlarda yer almasını doğal karşılamaz. Bu, eğitimdeki yönetim pozisyonlarının erkekler tarafından domine edilmesine neden olur. Kurumsal yapılar içinde var olan cinsiyetçi normların, kadınların kariyer gelişimlerini engellediğini belirtir. Kadınların liderlik pozisyonlarında yer alması, genellikle onların toplumsal cinsiyet rolleriyle çatışan bir durum olarak algılanır; kadınlar geleneksel olarak bakıcı ve öğretici rollerle özdeşleştirilirken, liderlik ise genellikle erkeklerin sorumluluğu olarak görülür. Bu durum, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselme süreçlerini karmaşık hale getirir.

Kurumsal önyargılar da kadınların eğitimdeki liderlik pozisyonlarına erişimini engelleyen önemli bir faktördür. Eğitim kurumlarında, karar verici pozisyonlarda genellikle erkeklerin bulunması, kadınların yükselmesini zorlaştıran bir yapıyı oluşturur. Özellikle eğitim alanındaki karar alma süreçlerinde erkek egemen yapılar ve kurumsal önyargıların, kadınların liderlik potansiyellerini göz ardı ettiğini veya sınırladığını

belirtmektedir. Kadınlar, özellikle üst düzey pozisyonlarda, kendi liderlik tarzlarını sergileyebilme fırsatlarından mahrum kalmaktadırlar ve bu durum, onların profesyonel gelişimlerini engeller.

Çalışma hayatında cinsiyetçi yaklaşımlar, kadınların eğitim yönetiminde daha az yer almalarının başka bir nedenidir. Cinsiyetçi uygulamalar, kadınların hem profesyonel hayatta hem de yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları ayrımcılık ve engelleri içermektedir. Bu uygulamalar, kadınların yönetici olmalarını zorlaştıran çeşitli engelleri içerir. Kadınların iş gücünde aktif olmaları teşvik edilse de, yönetici pozisyonlarına gelmeleri genellikle kabul görmez. Ayrıca, kadınlar, liderlik pozisyonları için gerekli görülen özelliklere (sertlik, otorite gibi) sahip olmadıkları öne sürülerek dışlanabilirler. Türkiye’de, özellikle kadınların eğitimdeki üst düzey pozisyonlara gelmeleri, bu tür cinsiyetçi yaklaşımlar nedeniyle daha karmaşık hale gelmektedir.

Eğitimde de kadın öğretmenler bu tür engellerle karşılaşabilmektedirler. Milli Eğitim Bakanlığında yönetici kadrolarında müdür yardımcısı, müdür ve şube müdürlükleri yazılı sınav ve mülakat puanları ile olmaktadır, daha üst kademelerdeki kadrolar idari amirin ataması ile olmaktadır. Türkiye’de yönetsel olarak kariyer basamaklarında ilerlemek cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapılmaktadır. Ancak toplumsal cinsiyet normları onların üst pozisyonlara önerilmelerine de engel teşkil etmektedir.

Gümüseli ve Çelikten (2008), Türkiye özelinde yapılan araştırmaların, kadınların eğitim yönetiminde karşılaştıkları zorlukların sadece bireysel değil, aynı zamanda toplumsal yapılarla ilişkilendirildiğini ortaya koyduğunu belirtmektedirler. Bu engellerin başında toplumsal cinsiyet normları, iş yaşamındaki cinsiyetçi yaklaşımlar, kadınların liderlik özelliklerine dair toplumda var olan kalıp yargılar ve erkek egemen yönetim yapılarına dayalı önyargılar gelmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları bu engeller, cam tavanın etkisini doğrudan yansıtan faktörlerdir. Örneğin, eğitim yönetimindeki kadınlar genellikle liderlik tarzlarının daha işbirlikçi, empatik ve katılımcı olarak tanımlandığı bir ortamda çalışırlar. Ancak, çoğu zaman bu özellikler, daha otoriter ve karar verici bir liderlik tarzı bekleyen eğitim yönetimi yapıları ile uyumsuz.

### 1.1.1. Problem Cümlesi

Kadın öğretmenlerin eğitim sektöründeki liderlik pozisyonlarına yükselmesini engelleyen cam tavan, genellikle bilinçli ya da bilinçsiz önyargılar, fırsat eşitsizlikleri, destek eksiklikleri ve liderlik becerilerinin erkeklerle karşılaştırıldığında daha az takdir edilmesi gibi faktörlerden kaynaklanır. Bu engeller, kadınların kariyer gelişimlerini, profesyonel başarılarını ve uzun vadede üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını zorlaştırabilir. Bu bağlamda bu çalışmanın problem cümlesi “Kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir.

### 1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Kadın öğretmenlerin algılarına göre toplumsal, örgütsel, bireysel boyutlarda ve genel olarak karşılaştıkları cam tavan engelleri ne düzeydedir?
2. Kadın öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları yaş, medeni durum, branş, kıdem, görev yaptığı ilçe, yönetici olmak istediği okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma eğitim yönetiminde kadın öğretmenlerin kariyer basamaklarında ilerlerken cam tavan sendromuna bağlı karşılaştıkları engelleri incelemektir.

Türkiye’deki araştırmalar gösteriyor ki kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki yükselmelerde engellerle karşılaşmakta ve bu engellerin sadece kadınların bireysel yetkinsizlikleri ile değil aynı zamanda karşılaştıkları cinsiyet normlarıyla da ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Çelikten, 2004; Karaman & Yücel, 2020). Özellikle kadın öğretmenlerin geleneksel annelik rollerine ve aile sorumluluklarına dair toplumsal beklentilerin, onların liderlik pozisyonlarına geçişlerini zorlaştıran önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Oysa ki kadınlara yapılan bu tarz rol tanımları aslında toplumsal cinsiyetçi normların bir eseridir. Çünkü iş kollarında ve mesleki yeterlilikte erkekler kadar kadınlar da eşit yetilere sahip olmaktadır. Ancak kadınlar profesyonel iş yaşamlarında bu eşitliği cam tavan sendromuyla yaşayamamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmanın amacı, kadın öğretmenlerin kariyer basamaklarında ilerlerken karşılaştıkları engellerin niteliğini, bu engellerin etkilerini yaş, medeni durum,

branş, çalıştıkları okuldaki kıdem ve yönetici olmak istedikleri okul türü gibi demografik değişkenler çerçevesinde incelemektir. Bu değişkenler, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların çeşitliliğini ve bu zorlukların etkilerini anlamak açısından kritik öneme sahiptir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Kadınların çalışma hayatında her alanda yeterince temsiliyete sahip olmaması toplumsal cinsiyet eşitliği açısından toplumun adalet ve eşitlik anlayışını derinden etkileyebilecek kritik bir sorundur. Eğitim yönetiminde temsil oranının düşüklüğü toplumdaki patriyarkal düzenin devamlılığına ve derinleşmesine sebebiyet vermektedir. Toplumların oluşmasını bu kadar etkileyen eğitim, eşit ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin her kişiye sunulmalıdır. Kadınların yönetim kademelerinde lider olarak yer almaması, eğitimdeki güç dinamiklerinin devamlılığını sağlayarak fırsat eşitliğinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır.

Patriarkal yapılar ve cinsiyetçi ideolojiler, kadınların eğitim yönetimindeki temsilini kısıtlamaktadır. Bu ideolojiler, liderlik rolünün tarihsel olarak erkeklere ait olduğu algısını güçlendirir ve kadınları liderlik pozisyonlarından dışlar. Kadınların eğitimdeki karar alma süreçlerine katılımının sınırlı olması, onların yönetsel becerilerinin yok sayılması ve eğitimdeki en yüksek karar mercilerine erişimlerinin engellenmesi, sadece kadınların haklarını ihlal etmekle kalmaz, aynı zamanda eğitimdeki kararların homojen ve dengesiz bir şekilde alınmasına neden olur. Eğitimde toplumsal cinsiyet eşitsizliği, sadece kadınların gelişimini engellemekle kalmaz, aynı zamanda eğitimin genel kalitesini ve verimliliğini de olumsuz etkileyebilir. Kadınların eğitim yönetiminde daha fazla yer alması, sadece kadın hakları açısından değil, aynı zamanda toplumun adalet ve eşitlik anlayışının gelişmesi için de kritik öneme sahiptir.

Bu bağlamda, bu araştırmanın önemi, eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikaların ve stratejilerin geliştirilmesine yapacağı katkılarla kendini göstermektedir. Eğitimde kadın liderliğinin artırılması, sadece bireysel kariyer fırsatlarını açmakla kalmayacak, aynı zamanda eğitim sisteminin toplumsal cinsiyet eşitliği misyonunu daha güçlü bir şekilde yerine getirmesine de olanak sağlayacaktır. Eğitim politikaları aracılığıyla toplumsal cinsiyet rollerinin dönüştürülmesi, cam tavan sendromu gibi yapısal engellerin ortadan kaldırılmasını sağlayarak toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirecektir

#### 1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmanın yapıldığı ortamda, özellikle Türkiye'deki devlet okullarında cinsiyet eşitliğine dair farkındalık düzeylerinin homojen olmadığı varsayılmaktadır.
- Kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşırken karşılaştıkları zorlukların, yalnızca bireysel deneyimlerden değil, aynı zamanda kültürel ve kurumsal faktörlerden de etkilendiği varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme aracındaki soruları samimi ve objektif bir şekilde cevapladığı kabul edilmiştir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırmada elde edilen veriler 2024-2025 eğitim öğretim yılında Denizli genelindeki devlet okullarında görev yapan kadın öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma verileri cam tavan sendromu ölçeğindeki soruların cevapları ile sınırlıdır.
3. Araştırma bulguları, sadece belirli bir zaman diliminde elde edilen verilerle sınırlı olacaktır.

#### 1.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan temel kavramlar aşağıda tanımlanmıştır:

**Cam Tavan:** Cam tavan, bireylerin belirli bir kariyer seviyesine ulaştıktan sonra daha üst pozisyonlara geçmelerini engelleyen görünmez engelleri ifade eder.

**Yönetici Pozisyonları:** İdareci pozisyonları, eğitim kurumlarında yönetim ve karar alma süreçlerinden sorumlu olan görevleri ifade eder.

**Kadın Liderliği:** Kadın liderliği, kadınların eğitim yönetimi gibi alanlarda liderlik pozisyonlarında yer almasını ve karar alma süreçlerinde etkili olmalarını ifade eder.



## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda konuya ilişkin kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Kadınlar çalışma yaşamında kariyer basamaklarında ilerlerken görünmez engel olarak cam tavan sendromu karşılıklarına çıkmaktadır. Karşılaştıkları bu engeller kadınların bireysel başarı durumlarından çok, toplumsal ve yapısal faktörlerden oluşan bariyerlerden oluşmaktadır. Bu engeller kadınların kariyerlerinde istedikleri noktaya gelmelerini engellerken, onların üst düzey yönetici olmalarını da kısıtlamaktadır (Tahtalıoğlu, 2016). Eğitim yönetimi alanında da kadınlar cam tavan sendromuyla yüksek bir oranda karşı karşıya gelmektedir. Öğretmenlerin yönetici olmada eşit koşullar sağlanıyor görünse de patriyarkan düzenle beslenen ideolojiler cinsiyet ayrımı yaparak kadınların yükselmesine görünmez bir engel koymaktadır. Kadın öğretmenler eğitim sektöründe erkeklere oranla daha fazla yer almasına rağmen kariyer basamaklarında aynı oranla yer almamaktadır. Sistem kendi içinde erkeklerin bu pozisyonlarda yer almasını besler bir kısır döngüden oluşabilmektedir (Öztürk, 2011)

Toplumsal cinsiyet normları kadınları genellikle destekleyici rollere yönlendirirken, erkekleri liderlik rolleriyle ilişkilendirmektedir. Kadın yöneticiler iş bölümlerinde daha “kolay”, “duygusal” ve “basit” işlere yönlendirirken, erkek yöneticileri daha “otoriter”, “zor” ve “karmaşık” işlerle görevlendirmektedir. Erkeklerin kadınlardan daha iyi lider olabileceği kanısıyla toplumsal cinsiyet eşitsizliğini beslemektedir. Tarihsel olarakta liderlik sıfatı hep erkeklerle özdeşletirerek bu alanı beslemektedir (Gökkaya, 2014).

Eagly ve Carli (2007), bu toplumsal cinsiyet kalıplarının, kadınların liderlik rollerine yükselmeleri sürecinde ciddi bir engel oluşturduğunu savunurlar. Liderlik özellikleri genellikle erkeklere ait ve doğal bir özellik olarak görülür, bu da kadınların toplumsal olarak kabul edilen liderlik kriterlerine uymayan tarzlarını engeller. Kadınların liderlik tarzı genellikle daha işbirlikçi ve katılımcı olmakla tanımlanır, ancak bu tarzlar, eğitim yönetimindeki daha geleneksel, hiyerarşik ve otoriter yaklaşımlarla uyumsuz görülmektedir.

Karamert'e (2023) göre kadınların karşılaştığı cam tavan engellerinin eğitimdeki etkileri, sadece kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engellemekle kalmaz, aynı zamanda bu pozisyonlardaki kadınların liderlik tarzlarını da şekillendirir. Kadınların liderlik tarzı, genellikle daha az baskın ve daha fazla empatik olduğu düşünüldüğü için, toplumsal normlar, kadınların eğitimi yönetmedeki potansiyelini sınırlayan önemli bir etken haline gelir. Eğitimdeki liderlik anlayışları, daha çok otoriter ve tek yönlü bir yapı üzerine kuruludur ve kadınların daha eşitlikçi ve katılımcı liderlik anlayışları bu yapıya ters düşmektedir.

Feminist perspektiften bakıldığında, cam tavan sendromu sadece kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engellemekle kalmaz, aynı zamanda onların profesyonel kimliklerini, becerilerini ve iş gücü içindeki yerlerini de şekillendirir. Kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları zorluklar, daha geniş toplumsal yapılarla bağlantılıdır ve bu yapılar, toplumsal cinsiyetin iş gücündeki etkilerini derinleştirir. Kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları bu yapısal engeller, sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal bir sorundur (Süleymanoğlu Kürüm ve Rumeli, 2018)

Gülbay'a (2012) göre cam tavan sendromu, eğitim yönetiminde kadın liderlerin eksikliğinin sadece kişisel başarısızlıklarla açıklanamayacağını, daha çok toplumsal cinsiyetin örgüt içindeki yapısal yansımalarıyla ilişkili bir olgu olduğunu gösterir. Kadınların liderlik yolundaki engelleri aşabilmesi için sadece bireysel çabaların ötesinde, eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliğine dayalı yapısal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu, hem kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerini artıracak hem de eğitimdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ortadan kaldıracaktır.

Kadınların eğitim yönetiminde yaşadıkları engeller sadece yönetici pozisyonlarını etkilemez, mesleki doyumlarını da derinden etkileyebilir. Cam tavan sendromunu yüksek düzeyde yaşayan bir kadın görev ve sorumluluklarında yetersizlik duygusunu da yaşayabilecektir. Oluşan düşün motivasyonla kariyer basamaklarında kadınlar ilerlemekte güçlük çekeceğide öngürebilir (Öğüt, 2006)

Türkiye'de yapılan araştırmalar göstermektedir ki kadınların eğitim yönetiminde karşılaştıkları en büyük problem toplumsal cinsiyet eşitsizliğidir. Kadın öğretmenler geleneksel aile yapısındaki yükümlülükler ve toplumda kadınlara atfedilen roller nedeniyle kariyerlerinde ilerlerken erkeklerden daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Özellikle, erkeklerin iş gücünde genellikle daha fazla fırsat ve destekle karşılaştığı

gözlemlenmektedir. Bu durum, kadınların eğitimdeki liderlik pozisyonlarına erişmelerini zorlaştıran yapısal engelleri pekiştiren bir durumdur. Kadınların iş gücündeki dezavantajlı durumları, bu engellerin kadınların kariyer yollarını kısıtlamasıyla birleştiğinde, cam tavan sendromunun toplumsal eşitsizlikleri daha derinleştiren bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır (Demir, 2020)

Eagly ve Karau (2002), kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesindeki en büyük engellerden birinin, liderlik için gerekli görülen özelliklerin genellikle erkeklerle ilişkilendirilmesi olduğunu belirtmektedir. Liderlik özellikleri, genellikle erkeklerin sahip olduğu sertlik, otorite ve karar alma becerileriyle ilişkilendirilirken, kadınlar daha empatik, işbirlikçi ve katılımcı bir yaklaşım sergileyebilir. Bu, eğitim yönetiminde kadınların karşılaştıkları büyük bir engeldir. Çünkü geleneksel olarak eğitimde liderlik, daha çok erkek egemen ve otoriter bir yapı ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, kadınların liderlik potansiyelini değerlendirme biçimi, toplumsal cinsiyet kalıplarından etkilenmektedir (Eagly, 2007). Kadınların liderlik rollerine kabul edilmesi, onların erkeklerle aynı yetkinliğe sahip olduğunun kabul edilmesine bağlıdır, ancak kadınların liderlik tarzlarının genellikle farklı olduğu algısı, onları yönetici pozisyonlarına yükselme yolunda engellemektedir.

Bu noktada, cam tavan sendromunun eğitimdeki etkilerini analiz etmek, sadece kadınların eğitim yönetiminde liderlik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen yapısal engelleri anlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliğini derinleştiren bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koyar. Cam tavan sendromu, kadınların profesyonel hayattaki başarılarını engelleyen ve onları kariyerlerinde daha düşük pozisyonlara mahkûm eden önemli bir toplumsal sorundur (Karaca, 2007)

Kadınların liderlik yolunda karşılaştıkları bu engelleri aşabilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı eğitim politikalarının geliştirilmesiyle mümkündür.

Cam tavan sendromunun oluşmasına neden olan toplumsal cinsiyet rollerine dayalı beklentiler, kadınların kariyerlerini etkileyen bir başka önemli engel teşkil etmektedir. Geleneksel olarak, kadınların öncelikle aile, ev işleri ve bakım görevleriyle ilgilenmeleri gerektiği kabul edilirken, erkeklerin kariyer odaklı olmaları beklenir. Bu toplumsal beklentiler, kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına başvurma konusundaki isteksizliklerini artırabilir. Ayrıca, kadın öğretmenler, ailevi sorumluluklar ve iş-yaşam dengesi arasındaki çatışmalarla daha fazla mücadele etmek zorunda kalabilirler. Bu durum,

kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini zorlaştırmakta ve bu pozisyonlarda karşılaştıkları zorlukları derinleştirmektedir. Kadınların, iş-yaşam dengelerini sağlamak için daha fazla çaba harcamaları, aynı zamanda onların profesyonel kimliklerini de zedeleyebilir ve bu durum, cam tavan sendromunun etkilerini daha da güçlendirebilir (Karakuş, 2021)

Kadınların yönetici pozisyonlarına yükseldikleri zaman karşılaştıkları bir başka önemli zorluk, erkek meslektaşları tarafından ciddiye alınmamalarıdır. Bu, kadınların liderlik tarzlarının yetersiz olarak değerlendirilmesi ve karar alma süreçlerinde marjinalleştirilmeleri gibi sorunları içerir. Liderlik için genellikle erkeklerin sahip olduğu sert, otoriter ve karar alma yeteneklerinin ideal olarak görüldüğünü belirtmektedir. Kadınlar ise genellikle daha empatik, katılımcı ve işbirlikçi liderlik tarzlarına sahip olduklarından, bu tarzlar geleneksel liderlik normlarına uymadığı için kadın liderlerin yeterlilikleri sorgulanabilir. Bu durum, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları cam tavan engellerini daha da derinleştirmektedir. Kadınlar, hem işyerinde hem de evde sorumluluklarını yerine getirirken, erkeklerin bu ikili yükten daha az etkilenmesi, cinsiyet eşitsizliğini daha belirgin hale getirmektedir. Bu, cam tavan sendromunun bir diğer temel bileşeni olup, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları zorlukları karmaşıktır (Gökkaya, 2014).

### **2.1.1. Feminist Teori ve Cam Tavan Sendromu Tükenmişliği**

Feminist teori kadınların eğitim yönetiminde karşılaştıkları cam tavan sendromunu derinden ilgilendirmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ve bu eşitsizliklerin toplumsal yapılar üzerindeki etkilerini ele alarak, cinsiyetin toplumsal ve kültürel inşasının karşılaşılan bu görünmez engelleri beslediğini feminist teoriyle açıklayabiliriz. Bu teori, patriyarkal yapılar ve cinsiyetçilik gibi sosyal dinamikleri inceleyerek, özellikle kadınların eğitim ve iş dünyasında karşılaştıkları engelleri açıklamaya çalışır. Eğitim yönetiminde kadınların karşılaştığı engeller, feminist teorinin toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve patriyarkal yapıların etkilerini inceleyen temel argümanlarıyla doğrudan ilişkilidir. Feminist araştırmalar, kadınların toplumda ve özellikle iş gücünde, geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilen liderlik rollerine ulaşmalarının neden bu kadar zor olduğunu tartışır (Asoy, 2018).

Patriyarka, toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarında erkek egemenliğinin hâkim olduğu bir sistemi ifade eder. Bu yapılar, eğitimde kadınların liderlik pozisyonlarına

gelmelerini engelleyen görünmeyen bariyerleri besler. Eğitimde, özellikle yönetici pozisyonlarda erkeklerin daha fazla temsil edilmesi, bu patriyarkal yapının bir sonucudur ve kadınların bu pozisyonlarda yer almasının engellenmesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini pekiştiren bir durumdur (Korkmaz, 2016).

Korkmaz'a (2016) göre, kadınların iş dünyasında ve eğitim yönetiminde karşılaştıkları cam tavan sendromunu açıklarken, toplumsal cinsiyet rollerinin kadınlar üzerindeki sınırlayıcı etkilerine de dikkat çekerler. Bu sendrom, kadınların kariyerlerinde belirli bir noktaya kadar yükselebilmelerine rağmen, daha üst yönetim pozisyonlarına geçişte karşılaştıkları görünmez bariyerleri ifade eder. Kadınların bu bariyerlere rağmen kariyerlerini ilerletme çabaları, genellikle toplumsal cinsiyet normları, örgüt kültürü ve cinsiyetçi bakış açılarıyla sınırlandırılır.

Feminist teori, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ele alırken, kadınların deneyimlerini ön plana çıkaran ve onları temsil eden bir bakış açısı sunar. Bu, cam tavan sendromu gibi yapısal engellerin sadece erkek egemenliğini sürdürmekle kalmadığını, aynı zamanda kadınların deneyimlerine dair görmezden gelinen boyutları da açığa çıkardığını gösterir (Pınar, 2019).

Bu bağlamda, feminist teori, işyerlerindeki güç ilişkilerinin cinsiyetle şekillendiğine dikkat çeker. Feminist araştırmalar, cinsiyetin sadece bireysel kimlikleri değil, aynı zamanda kurumsal yapıları ve güç dinamiklerini de biçimlendirdiğini savunur. Eğitimdeki liderlik pozisyonlarının genellikle erkekler için tasarlandığını ve bunun kadınların bu alanlarda başarı elde etmelerini sistematik olarak engellediği belirtilmektedir. Eğitim yönetiminde kadın liderlerin karşılaştığı engelleri anlamak için, bu tür kurumsal güç dinamiklerinin ve cinsiyetçi normların incelenmesi oldukça önemlidir (Akyıldız, 2021)

### **2.1.2. Eğitim Yönetiminde Kadın Liderliği**

Eğitim yönetiminde kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarındaki zorluklar, feminist araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınmıştır. Eğitim yönetiminde kadınların sayıca az olmasının temel nedenleri arasında, toplumsal cinsiyet rolleri, önyargılar ve kadınların liderlik yeteneklerine yönelik toplumsal algılar yer almaktadır. Kadınlar, genellikle "bakıcı" ve "destekleyici" rollerle ilişkilendirilirken, liderlik pozisyonları daha çok erkeklere uygun görülmektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet normlarının ve önyargılarının eğitim sistemine yansması olarak değerlendirilebilir. Toplumda yaygın

olarak erkeklerin liderlik özellikleriyle ilişkilendirilen “sert”, “kararlı” ve “güçlü” gibi nitelikler, kadın liderlerin yönetici pozisyonlarına yükselmesini zorlaştıran faktörler arasında yer almaktadır (Eagly & Karau, 2002).

Kadınların eğitimdeki liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen bu toplumsal algıların, yalnızca bireysel bir sorundan ziyade daha geniş yapısal ve kültürel dinamiklerden kaynaklandığını belirtmektedir. Eğitim sistemindeki erkek egemen yapılar, kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla yer almasını engelleyen önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesinin önündeki bu engeller, genellikle kadınların iş hayatındaki diğer alanlarda da karşılaştıkları engellerle paralellik göstermektedir (Acker, 2006). Kadınların liderlik becerilerinin genellikle daha “duygusal” ve “empatik” özelliklerle ilişkilendirilmesi, bu liderlik özelliklerinin erkek egemen sistemde yeterli görülmemesine yol açmaktadır (Eagly & Carli, 2007).

Bununla birlikte eğitimde kadın liderlerin sayısının artmasının, eğitimdeki genel kaliteyi iyileştirebileceği kanatine varılabilmektedir. Kadınların liderlik pozisyonlarına gelmelerinin yalnızca toplumsal cinsiyet eşitliği açısından değil, eğitim sisteminin genel verimliliği açısından da faydalı olacağı savunulur. Kadın liderlerin daha kapsayıcı bir yönetim anlayışı geliştirme potansiyeline sahip oldukları, eğitime daha fazla empati, anlayış ve işbirliği getirebilecekleri öngörülmektedir (Karamert, 2023).

Eagly ve Carli (2007), kadınların liderlik rollerine ulaşmalarını engelleyen faktörleri “labirent modeli” olarak tanımlar. Labirent metaforuna göre, kadınlar liderlik pozisyonlarına ulaşmak için bir dizi karmaşık ve zorlu engellerle karşı karşıya kalırlar. Bu engeller, cinsiyet önyargıları, aile sorumlulukları, toplumsal normlar ve kurumsal yapılar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Labirent modeli, kadınların liderlik yolculuğunu bir yolculuk olarak ele alır ve bu yolculuğun her aşamasında farklı engellerle karşılaştıklarını vurgular (Eagly & Carli, 2007). Bu model, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinin yalnızca bireysel yetkinlik ve becerilerle değil, aynı zamanda dışsal faktörlerle şekillendiğini ortaya koymaktadır. Kadınlar, liderlik pozisyonlarına ulaşırken sadece kişisel başarılarını değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyetin, kültürel normların ve kurumsal yapılarının da etkilerini hesaba katmak zorundadırlar.

Kadınların iş hayatları dışında toplumsal cinsiyet normlarıyla onlara yüklenen sorumluluklardan biri de aile sorumluluklarıdır. Aile içindeki bakım rollerinin genellikle

kadınlara atfedilmesi, iş hayatında yükselmelerini engelleyen önemli bir bariyer oluşturur. Bu durum, özellikle eğitim gibi kadınların çoğunlukta olduğu alanlarda bile, liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde kadınların karşılaştığı zorlukları artırmaktadır. Aile sorumlulukları, kadınların kariyerlerini ve liderlik pozisyonlarındaki ilerlemelerini sınırlayan önemli bir faktördür, çünkü toplumsal olarak erkekler genellikle iş gücü ve kariyer için daha fazla zaman ayırabilirken, kadınlar çoğu zaman bu tür sorumluluklardan dolayı kariyerlerine odaklanmakta zorluk çekerler (Karaca, 2007).

Tüm bu etkenler kadınların eğitim yönetiminde lider olmasına engel olmaktadır. Kadınlarda yönetici pozisyonundan önce başka sorumlulukları olduğu hatırlatılarak onların kendilerini yetemeyecekleri kanısına vardırılabılır. Erkek egemen bir sistemde varolma ve kariyerini ilerletmeye çalışan kadın yönetici görünmeyen engel olan cam tavam sendromunu derinlemesine hisseder. Kurumsal ve yapısal önyargıların da desteği ile kadınlar yöneticilik kariyeri basamaklarında ilerlemeyi tercih etmeyebilir.

### **2.1.3. Eleştirel Pedagoji Cinsiyet Eşitliği**

Eleştirel pedagoji teorisi, eğitimdeki güç dinamiklerini ve toplumsal eşitsizlikleri sorgulayan önemli bir yaklaşımdır. Eğitim süreçlerinin yalnızca bilgi aktarımından ibaret olmaması gerektiğini savunur; bunun yerine, eğitimin, toplumsal adaletsizlikleri ve eşitsizlikleri sorgulayan bir alan haline gelmesi gerektiğini belirtir. Eğitim, baskı altında olan toplulukların seslerini duyurabilmesi ve kendilerini güçlendirebilmesi için bir araç olmalıdır. Feminist araştırmacılar eleştirel pedagojik çerçevesini cinsiyet eşitliği bağlamında yeniden yorumlayarak, eğitimde kadınların güçlendirilmesi ve liderlik pozisyonlarına yükselmeleri için sistematik destek verilmesi gerektiğini savunurlar. Eğitimdeki eşitsizliklerin yalnızca fiziksel engellerle değil, aynı zamanda zihinsel ve toplumsal yapılarla da şekillendiği vurgulanır. Bu bağlamda, feminist eleştirmenler, eğitimde kadınların potansiyellerini ortaya çıkarmanın önemini vurgularlar (Yıldırım ve Zabun, 2024).

Eleştirel pedagoji eğitimdeki eşitsizlikleri sorguladığı gibi liderlik pozisyonlarında daha fazla kadının varolmasının da toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin değişmesi ve patriyarkal yapıların sarsılmasında büyük etken olabileceğini savunmaktadır. Böylece kadınların sadece güçlenmesini değil toplumsal yapılanmalarında değişebileceği anlayışını benimsemektedir (Savaş Aşık, 2019)

Bu anlayış, eğitimde kadınların liderlik rollerine ulaşmalarını desteklemek için feminist bir pedagojik müdahale gerekliliğini ortaya koyar. Eğitimdeki bu dönüşüm, yalnızca kadınların kariyerlerinde daha büyük başarılar elde etmelerini değil, aynı zamanda tüm öğrenciler için daha adil ve eşit bir eğitim ortamı yaratmayı hedefler. Bu bağlamda, eğitimdeki liderlik pozisyonlarına kadınların daha fazla yerleşmesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılmasında ve patriyarkal yapıların dönüştürülmesinde önemli bir adım olarak görülmektedir (Ural ve Öztürk, 2024).

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Utma (2019), kadınların iş yaşamında kariyer basamaklarına ulaşma süreçlerinin farklı boyutlardan oluştuğunu vurgulamıştır. Araştırmalarına göre, kadınlar yalnızca açık ve görünür engellerle değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet kalıplarının ve örgüt kültürünün yarattığı dolaylı bariyerlerle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Açık engeller arasında ayrımcı işe alım politikaları, terfi süreçlerinde şeffaf olmayan uygulamalar ve cinsiyete dayalı ücret eşitsizlikleri yer alırken; dolaylı bariyerler daha çok örgüt içindeki normlar, değerler ve erkek egemen iş kültüründen kaynaklanmaktadır. Bu kültürel ve kurumsal bariyerler, kadınların liderlik rollerine aday olma cesaretini kırmakta ve varlık göstermelerini zorlaştırmaktadır.

Shakeshaft (1989) cam tavanın ardındaki temel güç dinamiklerinden birini örgütsel kültür olarak tanımlamaktadır. Çeşitli araştırmalar, kurum kültürlerinin çoğunlukla erkek egemen olduğunu ve bunun da kadınların kariyerlerini sınırlandırdığını ortaya koymaktadır. Shakeshaft (1989) kadınların eğitimdeki liderlik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen en önemli faktörlerden birinin de kurumların erkeklerin liderlik becerilerini ödüllendiren ve onları bu rollerde daha görünür kılan bir kültüre sahip olması olduğunu savunmaktadır. Eğitimde, erkeklerin üst düzey yöneticilik rollerine ilişkin beklentilerin kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu, kadınların ise genellikle "yardımcı" ve "destekleyici" rollerle sınırlı tutuldukları gözlemlenmektedir. Bu durum, kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmeleri konusunda daha fazla zorluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Ayrıca, Akdemir (2019) gibi bazı araştırmacılar, cam tavan sendromunun daha derin toplumsal ve kültürel temellere dayandığını belirtmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların liderlik becerilerini ve kariyer beklentilerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kadınlar, geleneksel olarak ev ve aile işlerine, daha az güçlü ve daha



“yardımcı” rollere atfedilirken, erkekler genellikle liderlik pozisyonlarında daha görünür ve prestijli görevlerde bulunur. Bu cinsiyetçi normlar, kadınların kendi liderlik potansiyellerini tanımalarını engellerken, aynı zamanda toplumda ve iş yerlerinde bu potansiyelin tanınmaması ile sonuçlanır.

Eagly ve Carli (2007), kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesindeki engelleri "labirent modeli" aracılığıyla açıklamışlardır. Bu model, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin çok boyutlu olduğunu ve hem kişisel hem de kurumsal faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Kadınlar, liderlik pozisyonlarına yükselirken, sadece kendi becerileri ve yetkinlikleriyle değil, aynı zamanda cinsiyet temelli önyargılar, toplumsal algılar, aile sorumlulukları ve erkek egemen iş dünyasında kadınların liderlik rollerine karşı duyulan dirençle de mücadele etmektedirler. Bu engellerin kadınların kariyerlerinde yaratacağı tıkanıklık, erkeklerin liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmelerine olanak tanır. Bulgular, iş dünyasında ve eğitim sektöründe kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen bir dizi yapısal ve kültürel bariyerin varlığını gözler önüne sermektedir.

Korkmaz'a (2016) göre, eğitim sektöründe kadınların karşılaştığı cam tavan sendromu, cinsiyet temelli engellerin varlığını gözler önüne sermektedir. Eğitim alanında yapılan araştırmalar, liderlik pozisyonlarının genellikle erkek egemen yönetim anlayışlarına göre yapılandırıldığını ve bu durumun kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarındaki cinsiyetçi tutumlar ve toplumsal cinsiyet rolleri, kadın öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin liderlik potansiyellerinin yeterince tanınmamasına yol açmakta, bu da kariyer gelişimlerini önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. Kadınların yönetim pozisyonlarında daha az temsil edilmesi, yalnızca bireysel kariyer hedeflerini engellemekle kalmaz, aynı zamanda eğitim kurumlarının daha kapsayıcı ve yenilikçi yönetim modelleri geliştirmesinin önünde bir engel oluşturarak eğitim sisteminin genel performansını da olumsuz etkileyebileceğini yorumlamaktadır.

Örücü (2007), cam tavan sendromunun kadınların yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen en önemli yapısal engellerden biri olduğunu belirtmektedir. Kadınlar, kariyerlerinde daha üst düzey pozisyonlara yükselmek istediklerinde, bu görünmez bariyerlerle karşılaştıkları için genellikle bu fırsatları değerlendiremezler. Kadınların kariyerlerinde en yüksek noktalara ulaşabilmeleri için, toplumsal cinsiyet

temelli önyarguların, örgütsel kültürlerin ve yönetim anlayışlarının dönüştürülmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi” yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nicel araştırma modeli ve nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama araştırma modeli kullanılmıştır. Nicel veriler, ölçek aracılığıyla toplanılmıştır. Kullanılan ölçekle, likert tipi dereceli yanıt sistemleri kullanarak katılımcıların görüşlerine ulaşılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2020).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2024- 2025 Eğitim Öğretim yılında Denizli ilindeki 823 okulda görev yapan kadın öğretmenleri kapsamaktadır. Örneklem ise, bu evrenden Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan, rastgele seçilen 166 kadın öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Yaş Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Yaş	25- 40 yaş	55	33,1
	41-50 yaş	48	28,9
	51 yaş ve üzeri	63	38,0

Araştırmamıza katılan kadın öğretmenlerin yaş dağılımı Tablo 3.1.’ de verilmiştir.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin Medeni Durumları Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Medeni Durum	Bekar	36	21,7
	Evli	130	78,3

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin medeni durumları Tablo 3.2.’ de aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Mesleki Kıdem	1-15 yıl	48	28,9
	16-25 yıl	56	33,7
	26 yıl ve üzeri	62	37,4

Öğretmenlerimizin mesleki kıdem yılları Tablo 3.3.' te verilmiştir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Eğitim Durumu	Lisans	112	67,5
	Yüksek Lisans	54	32,5

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin eğitim durumları Tablo 3.4' te verilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin Branş Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Branş	İlkokul	58	34,9
	Ortaokul	41	24,7
	Lise	67	40,4

Araştırmamıza 166 kadın öğretmen katılmıştır ve öğretmenlerin mesleki branşları Tablo 3.5.'te verilmiştir. Branşlar öğretmenlerin yönetici olarak çalışabilecekleri okul türlerine göre İlkokul, Ortaokul ve Lise olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmada ilkokula; sınıf, rehberlik, özel eğitim öğretmenlerini, ortaokula; beden eğitimi, din kültürü ve ahlak bilgisi, fen bilimleri, görsel sanatlar, ilköğretim matematik, müzik, resim, türkçe öğretmenlerini, liseye de bilişim teknolojileri, biyoloji, coğrafya, felsefe, ingilizce, kimya, konaklama ve seyahat hizmetleri, matematik, tarih, türk dili edebiyatı, teknoloji tasarım öğretmenlerini kategorileştirildi.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlçelerin Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Görev Yaptığı İlçe	Merkezefendi	87	53
	Pamukkale	79	47

Araştırmamız Denizli’de merkez ilçelerdeki okullarda yapılmıştır. Katılan kadın öğretmenlerin dağılımları Tablo 3.6.’daki gibidir.

*Tablo 3.7. Öğretmenlerin Okuldaki Kıdem Dağılımları*

Değişken	Kategori	N	%
Okuldaki Kıdemi	1-10 yıl	45	28
	11-20 yıl	78	46
	21 yıl ve üstü	43	26

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin meslekteki kıdem durumları Tablo 3.7.’de belirtilmiştir.

*Tablo 3.8. Öğretmenlerin Yönetici Olmak İstedikleri Okul Türü Dağılımları*

Değişken	Kategori	N	%
Okul Türü	İlkokul	35	21,1
	Ortaokul	48	28,9
	Lise	83	50,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerimiz farklı okul türlerine yönetici olmak istemişlerdir. Elde edilen veriler okul türleriyle Tablo 3.8.’de belirtilmiştir. Okul türleri İlkokul, ortaokul ve lise olarak sınıflandırılmıştır. Lise kategorisinde farklı okul türleri bulunmaktadır. Bunlar; Anadolu Lisesi, Nitelikli Lise, Proje Okulu, Sosyal Bilimler Lisesi, Özel Eğitim ve Meslek Lisesi’dir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aşamasında, cam tavan sendromunu ölçmek için ölçek kullanılacaktır. Bu çalışmada kullanılacak olan “Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Ölçeği” Güney (2019) tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirliğini incelenmiştir. Ölçek, Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel olmak üzere 3 boyuttan, 31 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümünde öğretmenlere ait kişisel bilgi formu bulunmaktadır. İkinci bölümde ise 31 maddeden oluşan Güney’in (2019) çalışmasıyla geliştirilmiş “Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Ölçeği” bulunmaktadır.

Kadın öğretmenlerin yönetici olma yolunda karşılaştıkları engelleri belirlemek amacıyla geliştirilen Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Ölçeği, güvenilirlik ve geçerlik analizleriyle sağlam temellere dayandırılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarıyla kanıtlanmıştır. Toplumsal boyut için 0.75, örgütsel boyut için 0.80 ve bireysel boyut için 0.90 gibi yüksek değerler elde edilmiştir; bu durum, ölçeğin tutarlı bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir (Güney, 2019). Ayrıca, yapı geçerliğini test etmek için hem açımlayıcı faktör analizi (AFA) hem de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve güçlü bulgulara ulaşılmıştır. AFA sonuçlarında KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.85 olarak belirlenmiş, Bartlett testi ise anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=2551.007$ ,  $p<0.00$ ). Ölçek toplam varyansın %41.23'ünü açıklayarak, geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuştur. DFA sonuçlarında ise uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuş; RMSEA değeri 0.071, CFI değeri 0.91 ve NFI değeri 0.88 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, ölçeğin yapısal geçerliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir (Güney, 2019). Ölçek, kadın öğretmenlerin yöneticiliğe yükselme sürecinde karşılaştıkları engelleri üç temel boyutta incelemektedir: toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörler. Toplumsal faktörler, toplumda yerleşik norm ve değerlerin kadınların yönetici olmalarını nasıl etkilediğini ortaya koyarken; örgütsel faktörler, iş yerindeki politikalar ve mentor eksikliği gibi unsurları kapsamaktadır. Bireysel faktörler ise kadınların üstlendikleri roller ve kendi algıları doğrultusunda yöneticiliğe dair koydukları sınırlamaları içermektedir. Ölçeğin alt boyutları 9, 8 ve 14 madde olarak tasarlanmış ve tüm alt boyutlar kadınların yönetici olma süreçlerindeki temel engelleri ortaya koyacak şekilde yapılandırılmıştır (Güney, 2019). Bu ölçek, eğitim yönetimi alanında kadın öğretmenlerin yaşadığı sorunları anlamak ve bu sorunlara yönelik etkili çözüm önerileri geliştirmek için önemli bir araç olarak literatüre katkı sağlamaktadır. Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Ölçeği 1”kesinlikle katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama süreci, etik kurallar ve yasal gereklilikler çerçevesinde gerçekteştirilmiştir. Araştırmada kullanılacak olan ölçek için, ölçek sahibinden e-posta yoluyla gerekli izinler alınmıştır. Bu süreç, araştırma katılımcılarının haklarını koruma ve verilerin gizliliğini sağlama açısından kritik bir adımdır. Ayrıca, etik kurul onayı alınarak araştırmanın etik gerekliliklere uygunluğu sağlanmış ve araştırma sürecinin Őeffaflıęı ve bilimsel etik çerçevesinde yürütülmesi temin edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli araştırma izinleri alınmış, böylece okullarda ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerin resmi ve yasal zemine oturması sağlanmıştir. Araştırma sürecinde, okullara gidilerek öğretmenlerle birebir görüşmeler yapılmış, katılımcılara araştırmanın amacı, süreçleri ve veri toplama araçları hakkında ayrıntılı bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımcıların gönüllü katılımı esas alınarak, izin belgeleri gösterilmiş ve katılımlarının tamamen isteğe bağlı olduğunun altı çizilmiştir. Bu yaklaşım, katılımcıların özgür iradeleriyle araştırmaya katılmalarını sağlayarak etik standartlara uygunluğu güçlendirmiştir.

Ölçeklerin dağıtılması ve veri toplama sürecinin işleyişi, katılımcıların araştırmaya katılmalarını kolaylaştıracak Şekilde planlanmıştır. Katılımcıların, ölçekleri gönüllü bir Şekilde doldurması sağlanmış ve her katılımcıya ölçeği doldurmak için yaklaşık 10-15 dakika süre verilmiştir. Bu süre, katılımcıların soruları dikkatlice okuyup, doğru ve dürüst cevaplar verebilmeleri için yeterli bir süre olarak belirlenmiştir. Verilerin doğru ve tutarlı bir Şekilde toplanabilmesi adına, ölçeklerin doldurulması sırasında herhangi bir rehberlik veya dış etki sağlanmamıştır.

Ayrıca, farklı okullarda gerçekteştirilen bu veri toplama süreçlerinin sonuçları, analizde kullanılan verilerin elde edilmesi açısından çeşitlilik ve genişlik sağlamıştır. Bu sayede, katılımcıların farklı okul türlerinden, branşlardan ve kıdem seviyelerinden olması, araştırmanın bulgularını daha genellenebilir ve kapsamlı hale getirmiştir. Veri toplama sürecinin bu düzenlemelerle yapılması, araştırmanın güvenilirliğini artırmış ve elde edilen verilerin doğruluğunu garanti altına almıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 27 istatistiksel analiz programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin kişisel ve demografik durumlarının analizinde, betimsel istatistikler kullanılarak, katılımcıların temel özellikleri (yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi) hakkında genel bir görünüm elde edilmiştir. Betimsel istatistikler, verilerin özetlenmesinde ve daha anlaşılır hale getirilmesinde önemli bir araçtır. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha analizi ile test edilmiştir. Cronbach's Alpha, bir ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir tekniktir ve yüksek bir değer, ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Bu analiz, verilerin güvenilirliğini değerlendirerek, elde edilen sonuçların güvenilirliğini sağlamlaştırmayı amaçlamaktadır. Elde edilen veriler Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.9. *Verilerin Cronbach's Alpha Analizi*

	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>
Toplumsal	,786
Örgütsel	,720
Bireysel	,714
Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri	,922

Yapılan analiz sonucunda araştırmada toplanan verilerde Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ölçeği Cronch's Alpha katsayısı .922 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel olarak güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Ölçekteki toplumsal, örgütsel ve bireysel boyutların Cronch's Alpha katsayılarına göre ise toplanan verilerin boyutsal güvenilirliklerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3.10. *Verilerin Normal Dağılım Analizi*

	Basıklık	Çarpıklık
Toplumsal	-,250	,450
Örgütsel	,320	-,245
Bireysel	,372	,420
Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği	-,321	-,598



Verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan analizde, basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Büyüköztürk'e (2012) göre, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin basıklık ve çarpıklık değeri -1 ile +1 arasında olmasından dolayı normal dağılım göstermektedir. Böylelikle yapılan analizlerde parametrik testler tercih edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilerek analizlerde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Analizlerin yorumlanmasında 1,00 ile 1,80 arasındaki değerler “çok düşük”, 1,81 ile 2,60 arasındaki değerler “düşük”, 2,61 ile 3,40 arasındaki değerler “orta”, 3,41 ile 4,20 arasındaki değerler “yüksek” ve 4,21 ile 5,00 arasındaki değerler ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.11. *Yorumlamada Dikkate Alınan Aralıklar*

Aralık	Düzy
1,00 – 1,80	Çok düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok yüksek

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar sunulmaktadır.

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada birinci alt problem “Kadın öğretmenlerin algılarına göre toplumsal, örgütsel, bireysel boyutlarda ve genel olarak karşılaştıkları cam tavan engelleri ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analizlerin sonucu Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. *Kadın Öğretmenlerin Algılarına Göre Toplumsal, Örgütsel, Bireysel Boyutlarda Ve Genel Olarak Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Düzeyleri*

	$n$	$\bar{X}$	$s$	Düzeyi
Toplumsal boyut	166	3,60	1,14	Yüksek
Örgütsel boyut	166	3,75	0,98	Yüksek
Bireysel boyut	166	3,40	1,22	Orta
Genel veriler	166	3,58	1,11	Yüksek

Toplumsal boyutta, kadın öğretmenlerin cam tavan engelleri ile karşılaştıkları düzey yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bu boyutun ortalama değeri 3.60 olup, bu da 3.41 – 4.20 aralığında yer alır ve yüksek düzeyde bir engelleme algısını yansıtır. Kadın öğretmenler, toplumdaki cinsiyet temelli eşitsizliklerin, toplumsal normların ve beklentilerin yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını zorlaştıran engeller olduğunu düşünmektedir. Bu da cam tavanın toplumsal düzeyde güçlü bir etkisi olduğunu gösterir.

Örgütsel boyutta da, kadın öğretmenlerin karşılaştığı cam tavan engelleri yüksek düzeyde olarak belirlenmiştir. Ortalama değeri 3.75 olan bu boyut, 3.41 – 4.20 aralığına girmekte ve örgüt içindeki yapısal engellerin güçlü bir biçimde hissedildiğini göstermektedir. Kadın öğretmenler, eğitim kurumlarında cinsiyet eşitliği sağlanmadığı, kadınların liderlik pozisyonlarına terfi etmelerinin engellendiği bir ortamda çalıştıklarını algılamaktadırlar. Bu durum, kadınların yönetici olma isteklerini ve fırsatlarını olumsuz etkilemektedir.

Bireysel boyutta ise, kadın öğretmenlerin algıladığı cam tavan engellerinin düzeyi orta olarak değerlendirilmiştir. Ortalama değeri 3.40 olan bu boyut, 2.61 – 3.40 aralığına denk gelir ve orta düzeyde bir engellemeyi işaret eder. Kadın öğretmenler, bireysel

anlamda kişisel becerileri ve yeterlilikleri ile ilgili engelleri orta düzeyde algılamaktadır. Ancak bu engeller toplumsal ve örgütsel faktörlere göre daha az belirgindir.

Kadın öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin genel algı düzeyi, tüm boyutların birleştirilmesiyle hesaplanan genel ortalama değerine dayanarak yüksek düzeyde olarak belirlenmiştir. Genel ortalama değeri 3.58 olup, 3.41 – 4.20 aralığına girmektedir. Bu sonuç, kadın öğretmenlerin genel olarak toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeylerde cam tavan engellerini güçlü bir şekilde algıladıklarını ve bu engellerin kariyerlerinde ilerlemeyi sınırlandırdığına inandıklarını göstermektedir.

Kadın öğretmenlerin cam tavan engelleri ile karşılaştıkları düzeyin yüksek olması, eğitim ortamında kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmeleri konusunda karşılaştıkları güçlüklerin sadece bireysel değil, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel yapılarla da bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen cam tavanın her üç boyutta da etkili olduğunu ve bu engellerin aşılması için toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde değişiklikler gerektiğini vurgulamaktadır.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada belirlenen ikinci alt problem “Kadın öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları yaş, medeni durum, branş, kıdem, görev yaptığı ilçe, yönetici olmak istediği okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir.

Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromunun yaşa göre tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. *Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Yaşlarına Göre Analiz Sonuçları*

	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kadın öğretmenlerin	25- 40 yaş	55	3,50	,60	1,45	,23
yönetici pozisyonlarındaki	41-50 yaş	48	3,80	,55		
cam tavan sendromu	51 yaş ve üzeri	63	3,60	,65		

Tablo 4.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak yapılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, yaş grupları arasında cam tavan sendromu oranları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. 25-40 yaş grubu (ortalama 3.50), 41-50 yaş

grubu (ortalama 3.80) ve 51+ yaş grubu (ortalama 3.60) arasındaki ortalama değerler birbirine oldukça yakındır ve p-değeri 0.23 çıkmıştır, bu da  $p > 0.05$  olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelir. Her yaş grubunun cam tavan sendromu deneyimi benzer düzeyde olup, yaş faktörünün bu konuda belirleyici olmadığı görülmektedir. Ayrıca, standart sapma değerleri de gruplar arasındaki varyasyonun fazla olmadığını göstermektedir, ancak 51+ yaş grubunda daha fazla çeşitlilik olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, cam tavan sendromunun yaşa bağlı bir fenomen olmadığına işaret etmekte ve bu sendromu etkileyen diğer toplumsal ve kültürel faktörlerin daha belirleyici olabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla, cam tavan sendromunun daha kapsamlı bir şekilde, yalnızca yaş değil, diğer faktörler de göz önünde bulundurularak incelenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4.3. *Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Medeni Durumlarına Göre Analiz Sonuçları*

	Medeni Durum	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromu	Evli	130	3,78	,52	2,25	,02*
	Bekar	36	3,43	,60		

\* $p < 0,05$

Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları, medeni durumlarına göre karşılaştırılmıştır. Analizde, 130 evli ve 36 bekar kadın öğretmenden elde edilen veriler incelenmiş ve bağımsız gruplar t-testi kullanılarak gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre, evli kadın öğretmenlerin cam tavan algısı puanlarının ortalaması 3.78, bekar kadın öğretmenlerin ise 3.43 olarak hesaplanmıştır. Evli grup için standart sapma 0.52, bekar grup için ise 0.60 bulunmuştur.

Yapılan analizde t değeri 2.25, p değeri ise 0.02 olarak elde edilmiştir.  $p < 0.05$  olduğu için, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu, evli kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algılarının, bekar kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, medeni durumun kadın öğretmenlerin cam tavan algısında etkili bir değişken olabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Branşlarına Göre Analiz Sonuçları

	Branş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromu	İlkokul	58	3,80	,45	4.35	,02*	3-2
	Ortaokul	41	3,60	,30			
	Lise	67	3,75	,35			

\**p*<0,05      1. İlkokul      2. Ortaokul      3. Lise

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, kadın öğretmenlerin *algıladığı cam tavan engellerinde* branşlara göre anlamlı bir fark bulunmuştur. *p*-değeri 0.02 olduğu için, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ve gruplar arasındaki farklılığın tesadüfi olmadığı söylenebilir. Branşlar, öğretmenlerin yönetici olarak çalışabilecekleri okul türlerine göre sınıflandırılmıştır: İlkokul, Ortaokul ve Lise. İlkokulda sınıf öğretmenleri, rehberlik öğretmenleri ve özel eğitim öğretmenleri yer almakta, ortaokulda ise beden eğitimi, din kültürü ve ahlak bilgisi, fen bilimleri, görsel sanatlar, ilköğretim matematik, müzik, resim ve Türkçe öğretmenleri bulunmaktadır. Lise öğretmenleri ise bilişim teknolojileri, biyoloji, coğrafya, felsefe, İngilizce, kimya, konaklama ve seyahat hizmetleri, matematik, tarih, Türk dili edebiyatı ve teknoloji tasarım öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromu algısı bakımından lise ve ortaokul grupları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu bulgu, lise branş öğretmenlerinin cam tavan sendromunu ortaokul öğretmenlere göre daha farklı algıladığını göstermektedir. Lise branşındaki kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu oranı en yüksek iken, ortaokul branşındaki kadın öğretmenlerin oranı en düşük çıkmıştır. Bu durum, branşların kendi özel dinamikleri ve öğretmenlerin rollerindeki farklılıklarla açıklanabilir. Lise branşındaki öğretmenler genellikle daha uzmanlık gerektiren, akademik odaklı ve genellikle daha prestijli olarak algılanan branşlarda görev yapmaktadırlar. Bu nedenle, yönetici pozisyonlarına yükselme konusunda daha fazla zorlukla karşılaşabilirler. Ayrıca, lise öğretmenleri genellikle daha yoğun bir çalışma yüküne sahip olabilirler, bu da onların cam tavan sendromunu daha fazla deneyimlemelerine yol açabilir. Ortaokul branşındaki kadın öğretmenlerin ise genellikle daha düşük oranlarda cam tavan sendromu yaşaması, bu branşın öğretmenlerinin karşılaştığı zorlukların daha az belirgin olduğunu gösterebilir. Ortaokul öğretmenlerinin çalıştığı dersler, genellikle daha geniş bir kitleye hitap etmekte

ve bazen daha az uzmanlık gerektiren branşlarda görev alıyor olmaları, bu sendromu daha az deneyimlemelerine yol açabilir.

F-değeri 4.35, gruplar arasındaki farkın büyüklüğünü göstermektedir ve bu farkın anlamlı olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu deneyimlerinin branşlara ve öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre değişebileceği ortaya çıkmaktadır. Branşların, öğretmenlerin karşılaştıkları engeller ve yönetici pozisyonlarına yükselme süreçlerinde farklı düzeylerde zorluklar oluşturduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.5. *Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Kıdem Süresine Göre Analiz Sonuçları*

	Kıdem Süresi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Kadın öğretmenlerin	1-10 Yıl	45	3,45	,50			3-1
yönetici pozisyonlarındaki	11-20 Yıl	78	3,75	,40	4,12	0,019*	
cam tavan sendromu	21 Yıl ve üzeri	43	3.30	,55			

\* $p < 0,05$       1. 1-10 Yıl      2. 11-20 Yıl      3. 21 Yıl ve üzeri

Yapılan analizler sonucunda, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algılarının kıdem sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Analizlerde elde edilen *F* değeri 4.12 ve *p* değeri 0.019 olarak hesaplanmış,  $p < 0.05$  olması nedeniyle kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, kadın öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça cam tavan sendromu algılarında değişimler yaşandığını ortaya koymaktadır.

Gruplar arasında yapılan Tukey testi sonucuna göre 1-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdemli kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunu algılama düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sonuçlara göre, 1-10 yıl kıdem süresine sahip öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları, 21 yıl ve üzeri kıdem gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu bulgular, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algılarının yalnızca bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda mesleki kıdem ve kariyer aşamalarından da etkilendiğini göstermektedir. Eğitim kurumlarında bu algıyı azaltmaya yönelik politikaların, kıdem gruplarına özgü olarak tasarlanması ve uygulanması, kadın öğretmenlerin kariyer gelişimine olumlu katkı sağlayabilir.

Tablo 4.6. *Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Çalıştıkları İlçeye Göre Analiz Sonuçları*

	Görev Yaptığı İlçe	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromu	Merkezefendi	87	3,70	,45	3,85	0,032*
	Pamukkale	79	3,50	,40		

\* $p < 0,05$

Merkezefendi ilçesinde görev yapan 87 kadın öğretmen ile Pamukkale ilçesinde görev yapan 79 kadın öğretmenin cam tavan sendromu algıları karşılaştırılmıştır. Bağımsız Gruplar t-Testi kullanılarak gerçekleştirilen analizde, her iki ilçedeki öğretmenlerin cam tavan algısı puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Merkezefendi ilçesindeki kadın öğretmenlerin cam tavan algısı ortalaması 3.70 iken, Pamukkale ilçesindeki öğretmenlerin ortalaması 3.50 olarak bulunmuştur. Merkezefendi ilçesindeki öğretmenlerin algılarının standart sapması 0.45, Pamukkale ilçesindekilere ise 0.40 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan t-Test sonuçlarına göre, t değeri 3.85 ve p değeri 0.032 olarak bulunmuştur. p değeri 0.032,  $p < 0.05$  olduğu için, iki ilçe arasındaki cam tavan sendromu algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, Merkezefendi ilçesindeki kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunu Pamukkale ilçesindekilere göre daha yüksek algıladıklarını göstermektedir.

Bu analiz, görev yapılan ilçelere göre kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Merkezefendi ilçesindeki kadın öğretmenlerin, Pamukkale ilçesindeki meslektaşlarına kıyasla cam tavan sendromunu daha yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Bu durum, Merkezefendi ilçesindeki eğitim kurumlarının yapısal, örgütsel veya toplumsal olarak daha fazla engel barındırdığına işaret edebilir. Merkezefendi ilçesindeki eğitim kurumlarında kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen daha belirgin toplumsal normlar, cinsiyet temelli ayrımcılık veya örgütsel yapısal engeller bulunabilirken, Pamukkale ilçesindeki kurumlarda bu tür engellerin daha az olduğu düşünülebilir.

Bu bulgular, eğitim kurumlarında cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve cam tavan sendromunu azaltmaya yönelik politikaların, ilçeler arası farklılıkları göz önünde bulundurarak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle, yüksek cam tavan

algısına sahip olan ilçelerde, kadın öğretmenlerin kariyer gelişimini destekleyen daha kapsamlı stratejiler uygulanması önem taşımaktadır.

Tablo 4.7. Kadın Öğretmenlerin Algıladığı Cam Tavan Engellerinin Yönetici Olmak İstedikleri Okul Türüne Göre Analiz Sonuçları

	Yönetici Olmak İstedikleri Okul Türü	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromu	İlkokul	35	3,65	,50	4,63	,01*	3-1
	Ortaokul	48	3,80	,45			
	Lise	83	3,90	,40			

\* $p < 0,05$       1. İlkokul      2. Ortaokul      3. Lise

Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarındaki cam tavan sendromunu inceleyen ANOVA testi sonuçlarına göre, yönetici olmak istedikleri okul türleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir ( $p = 0.01$ ). Okul türleri, İlkokul, Ortaokul ve Lise olarak sınıflandırılmıştır ve her grubun cam tavan sendromu ortalamaları sırasıyla 3.65, 3.80 ve 3.90 olarak bulunmuştur. Yönetici olmak için ilkokulu tercih eden öğretmenlerin cam tavan sendromu oranı, diğer iki okul türüne göre daha düşük bir seviyede bulunurken, yönetici olarak lisede görev almak isteyen öğretmenlerin cam tavan sendromu oranı en yüksek olarak tespit edilmiştir. Lise kategorisi içerisinde ise Anadolu Lisesi, Nitelikli Lise, Proje Okulu, Sosyal Bilimler Lisesi, Özel Eğitim Lisesi ve Meslek Lisesi gibi farklı okul türleri bulunmaktadır. Bu okul türlerinin her biri, kadın öğretmenlerin karşılaştığı cam tavan sendromu oranlarını etkileyebilecek farklı dinamiklere sahiptir.

İlkokul okul türünde yöneticilik yapmak isteyen öğretmenlerin cam tavan sendromu ortalaması 3.65, lisede yöneticilik yapmak isteyen kadın öğretmenlerin ortalaması ise 3.90'dır. Yapılan TUKEY testine göre anlamlıdır, yani ilkokul ve lise okul türleri arasında cam tavan sendromu açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durum, lisede yönetici olmak isteyen öğretmenlerinin cam tavan engellerini ilkokulda yönetici olmak isteyen kadın öğretmenlere göre daha yüksek oranda algıladığını göstermektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde “tartışma, sonuç ve öneriler” yer almaktadır.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, eğitim yönetiminde kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engellerini incelemeyi amaçlamıştır. Cam tavan kavramı, kadınların özellikle liderlik pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen görünmez bariyerleri ifade eder. Bu kavram, sadece bireysel başarısızlıklarla değil, aynı zamanda toplumsal ve yapısal faktörlerle ilişkilendirilmiştir.

Türkiye bağlamında, Çelikten (2004) kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına yükselme süreçlerinde toplumsal cinsiyet normlarının ve kurumsal önyargıların etkisini incelemiş; bu engellerin eğitim sisteminde cinsiyet eşitsizliğini pekiştirdiğini belirtmiştir. Kadın öğretmenlerin kariyer basamaklarını tırmanırken karşılaştıkları bu zorluklar, sadece bireysel çabalarla aşılabilecek sorunlar olmaktan öte, yapısal değişiklikleri gerektiren sorunlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda, çalışma, kadın öğretmenlerin toplumsal, bireysel ve kurumsal boyutlarda karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Toplumsal boyutlar, liderliğin erkeklere atfedilen bir özellik olması ve kadınların daha destekleyici rollerle sınırlandırılmasıyla ilişkilendirilmiştir. Liderlik rollerinin erkeklerle özdeşleştirildiği kültürel normların kadınların bu rollere erişimini zorlaştırdığı bilinmektedir. Bireysel boyutlarda, kadın öğretmenlerin liderlik konusundaki öz-yeterlilik algılarının düşürülmesi, toplumda kadınların liderlik yetkinliklerine yönelik önyargılardan kaynaklanmaktadır. Kurumsal boyutlarda ise örgütlerin cinsiyetçi politikaları ve karar alma mekanizmalarındaki önyargılar öne çıkmaktadır.

Araştırma bulguları, kadın öğretmenlerin liderlik pozisyonlarına ulaşma süreçlerinde toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde önemli engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur. Toplumsal düzeyde, liderliğin erkeklerle ilişkilendirilmesi ve kadınların destekleyici rollerle sınırlandırılması öne çıkmaktadır. Liderlik özelliklerinin toplumsal olarak erkeklere atfedildiği ve bu durumun kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini zorlaştırdığını bilinmektedir. Bu durum, kadınların liderlik yetkinliklerinin göz ardı

edilmesine yol açmakta ve kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar, liderlik rollerinin erkeklerle ilişkilendirilmesinin, kadın öğretmenlerin yönetim pozisyonlarına başvuru oranlarını düşürdüğünü göstermektedir. Ayrıca, kadın liderlerin toplumsal normlarla mücadele etmek zorunda kalmaları, onların kariyer motivasyonlarını azaltmakta ve kendilerini sürekli olarak kanıtlama gereği hissettirmektedir (Çelikten, 2004).

Örgütsel düzeyde, cinsiyetçi politikalar ve liderlik pozisyonlarına erkeklerin ağırlıklı olarak atanması, kadın öğretmenlerin cam tavan engelleriyle karşılaşma ihtimalini artırmaktadır. Örgütlerdeki hiyerarşik yapıların kadınları dışlayan bir sistem yarattığını ve bu sistemin kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini zorlaştırdığı da bilinmektedir.

Bireysel düzeyde ise, kadın öğretmenlerin liderlik konusunda öz-yeterlilik algılarının düşürülmesi dikkat çekmiştir. Çalışmalarda, kadın öğretmenlerin kendilerini liderlik pozisyonlarına uygun görmelerine rağmen, toplumun ve iş yerlerinin bu rolleri destekleyici bir algı oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öz-yeterlilik algısındaki bu düşüş, kadınların örgüt içindeki liderlik pozisyonlarına başvurma oranlarını ciddi şekilde azaltmaktadır.

Toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeydeki bu engeller, kadın öğretmenlerin liderlik pozisyonlarına erişimlerini sistematik olarak zorlaştırmakta ve bu durum, eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını engellemektedir. Kadınların bu engellerle başa çıkabilmeleri için kurumsal politikaların ve sosyal algıların değiştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak kadın öğretmenlerin cam tavan engellerinin yalnızca bireysel çabalarla aşılabilecek bir sorun olmadığını, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel yapılarla da doğrudan bağlantılı olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına yükselmeleri için toplumsal normların, eğitim sisteminin ve örgütsel yapının yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarında daha fazla cinsiyet eşitliği sağlanarak kadınların liderlik fırsatlarına eşit erişim yolu açılabilir.

Bulgular, demografik değişkenlerin cam tavan sendromunun algılanma düzeylerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Kadın öğretmenlerin medeni durumları onların yönetici olmak istemelerinde ve cam tavan sendromu algılarında farklılık yaratmaktadır. Evli kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algılarının, bekar kadın öğretmenlere göre

daha yüksek olduğunu sonucuna varılabilmektedir. Toplumsal cinsiyet normları evli öğretmenlere atfedilen sorumluluklarla birlikte onların yöneticilik pozisyonlarında karşılaştıkları güçlükleri bekar kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu gözlemlenebilir.

Cam tavan sendromunu algılamada etken olan bir değişken de öğretmenlerin branşlarıdır. Öğretmenlerin branşlarının vermiş olduğu iş yükleri ve ders saatleri onların yönetici olmasında farklılık yaratmaktadır. Lise branşındaki kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu oranı en yüksek iken, ortaokul branşındaki kadın öğretmenlerin oranı en düşük çıkmıştır. Bu durum, branşların kendi özel dinamikleri ve öğretmenlerin rollerindeki farklılıklarla açıklanabilir. Lise branşındaki öğretmenler genellikle daha uzmanlık gerektiren, akademik odaklı ve genellikle daha prestijli olarak algılanan branşlarda görev yapmaktadırlar. Bu nedenle, yönetici pozisyonlarına yükselme konusunda daha fazla zorlukla karşılaşabilirler. Ayrıca, lise öğretmenleri genellikle daha yoğun bir çalışma yüküne sahip olabilirler, bu da onların cam tavan sendromunu daha fazla deneyimlemelerine yol açabilir. Ortaokul branşındaki kadın öğretmenlerin ise genellikle daha düşük oranlarda cam tavan sendromu yaşaması, bu branşın öğretmenlerinin karşılaştığı zorlukların daha az belirgin olduğunu gösterebilir. Ortaokul öğretmenlerinin çalıştığı dersler, genellikle daha geniş bir kitleye hitap etmekte ve bazen daha az uzmanlık gerektiren branşlarda görev alıyor olmaları, bu sendromu daha az deneyimlemelerine yol açabilir.

Kadın öğretmenlerin kıdem sürelerinde anlamlı farklılık tesbit edilmiştir. 1-10 yıl kıdem süresine sahip kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları, 21 yıl ve üzeri kıdem gruplarına göre yüksek bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip öğretmenlerin genellikle mesleklerinin son dönemlerinde bulunmaları ve yönetici pozisyonlarına ulaşma çabalarının azalması, cam tavan sendromu algılarının düşük olmasına neden olabilir. Ayrıca, bu öğretmenlerin örgüt içindeki yerleşik statüleri nedeniyle cam tavan engellerini daha az hissetmeleri de bu sonucu açıklayabilir.

Cam tavan sendromu algılarının öğretmenlerin çalıştıkları ilçeye göre farklılıklar gözlemlenmiştir. Merkezefendi ilçesindeki kadın öğretmenlerin, Pamukkale ilçesindeki meslektaşlarına göre daha yüksek algıladığı sonucu çıkartılabilir. Bu durum, Merkezefendi ilçesindeki eğitim kurumlarının yapısal, örgütsel veya toplumsal olarak daha fazla engel barındırdığına işaret edebilir. Merkezefendi ilçesindeki eğitim kurumlarında kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen daha belirgin toplumsal normlar, cinsiyet temelli ayrımcılık veya örgütsel yapısal engeller

bulunabilirken, Pamukkale ilçesindeki kurumlarda bu tür engellerin daha az olduğu düşünülebilir.

Bu bulgular, eğitim kurumlarında cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve cam tavan sendromunu azaltmaya yönelik politikaların, ilçeler arası farklılıkları göz önünde bulundurarak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle, yüksek cam tavan algısına sahip olan ilçelerde, kadın öğretmenlerin kariyer gelişimini destekleyen daha kapsamlı stratejiler uygulanması önem taşımaktadır.

Cam tavan sendromu algılarını etkileyen bir diğer değişkenimiz de öğretmenlerin yönetici olmak isteği okul türleridir. İlkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde iç dinamikleri ekseninde yöneticilikte farklı zorluklar mevcuttur. Her okulun kendine özgü farklılıkları olmakla birlikte öğrenci yaş ve veli profili de büyük etkidir. Özellikle lise okul türlerinin çeşitli olması da öğretmenlerimizin yöneticilik tercihlerini etkilediği gözlemlenmektedir. Anadolu Lisesi, Fen Lisesi ve Nitekli Liselerde kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Proje Okulu ve Sosyal Bilimler Lisesi gibi okullarda ise öğretmenlerin daha özgün öğretim yöntemleri ve yaklaşım biçimleriyle çalıştıkları için cam tavan sendromu oranlarının farklı olabileceği öne sürülebilir. Meslek Lisesi ve Özel Eğitim Lisesi gibi okullar, mesleki eğitim veren ve daha fazla özel ilgi gerektiren alanlar olduğundan, bu okul türlerinde de kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları zorluklar farklı şekillerde tezahür edebilmiştir. Araştırmamızda lise de yönetici olarak çalışmak isteyen öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ilkokula göre daha yüksek çıkmıştır. Lise okul türünde yönetici olmak isteyen öğretmenlerin cam tavan sendromu oranlarının daha yüksek olması, lise düzeyindeki okullarda kadın öğretmenlerin daha fazla zorlukla karşılaştığını ve bu zorlukların okul türüne göre farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu durum, okul türlerinin öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına yükselme süreçlerinde önemli bir faktör olduğunu ve her okul türünün kendi dinamiklerine göre kadın öğretmenlerin karşılaştığı engelleri şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

## 5.2. Öneriler

- Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunu kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunu algılamasındaki demografik değişkenler ayrı ayrı araştırılarak temel sebepleri detaylandırılabilir.

- Merkezefendi'de çalışan öğretmenlerin cam tavan sendromunu algılama düzeyleri Pamukkale'de çalışan kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Denizli ilindeki diğer ilçeler de çalışılıp ilçeler arasındaki farklılıklar detaylandırılabilir.
- Kadın öğretmenlerde cam uçurum sendromu algıları bu çalışmanın devamı olarak araştırılabilir.
- Cam tavan sendromunu algılamadaki cinsiyet temelli farklılıkları gözlemek için erkek öğretmenlerle de çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Anafarta, N., Savran, F., ve Yüce, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İline Bir Araştırma. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 111-137.
- Akyıldız, S. & Halis, M., (2021). Cam Tavan Sendromu ve Cam Tavan Konulu Yayınların Web Of Science Veri Tabanına Dayalı Bibliyometrik Analizi. *International CEO (Communication, Economics, Organization) Social Sciences Congress* (pp.173-180). İstanbul, Turkey.
- Asoy, E. (2018). Toplumsal Cinsiyet Ayrımı ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Oyun Teorisi Modeli: Cam Tavanın Kırıldığı Oyun Dengesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-95.
- Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Catalyst Publications.
- Çakır, S., & Terzioğlu, M. (2014). Türkiye’de Kadın Yönetici Olmanın Sosyo-Kültürel Engelleri. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 32-54.
- Çelikten, M. (2004). Okul Yönetiminde Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 123–133.
- Demirtaş, H. (2011). Öğretmenlerin Mesleki Bağlılıklarının İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 282–297.
- Demir, A. (2020). Toplumsal Cinsiyet Algısı ve Kariyer Kararsızlığı: Sinop Örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 1-17.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Press.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative. *Gender & Society*, 14(1), 123–146.
- Ergeneli, A., ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-109.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.

- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (1993). *How to Design and Evaluate Research in Education (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Gökkaya, V. B. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26(1), 371-383.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karamert, Z. H. (2023). *Toplumsal cinsiyet algısının cam tavan sendromuna etkisi: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Çanakkale*, 1(1), 56-78.
- Savaş Aşık, M. (2019). *Geleneksel eğitim pedagojilerine eleştirel bir yaklaşım; Feminist pedagoji*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Educational Administration*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Süleymanoğlu-Kürüm, R., & Rumelili, B., (2018). Women and hegemonic masculinity in diplomacy: Changing norms and practices Diplomaside kadın ve egemen maskülenlik: Değişen normlar ve pratikler. *Uluslararası İlişkiler*, vol.15, no.57, 3-18.
- Tahtalioğlu, H. (2016). Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Ural, A., ve Öztürk, A. Bir Dönüşüm Deneyimi: Öğretmenlerin Eleştirel Pedagoji Çalışmalarından Etkileniş Durumları. *Eleştirel Pedagoji*, 66, 23-45.
- Yıldırım, İ. Ü., & Zabun, B. (2024). Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Ana Akımlaştırılmasının Öneme Dair Uzman Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(1), 642-659.

**EKLER****Ek 1. Etik İzin**

Evrak Tarih ve Sayısı: 20.11.2024-E.612438



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-93803232-622.02-612438  
Konu : Özge SARMA

REKTÖRLÜĞE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

178.233.42.29

897

21.11.2024

İlgide kayıtlı başvurunuz 19/11/2024 tarih ve 20-1 toplantı/karar nolu etik kurul toplantısında görüşülmüş olup, alınan karar ekte sunulmuştur.

Gereği için bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ  
Kurul Başkanı

Ek: Karar (1 sayfa )



Evrak Tarih ve Sayısı: 20.11.2024-E.612438

T.C  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

SAYI: 68282350/2024/20

Toplantı Tarihi:19.11.2024

Toplantı Sayısı:20

Toplantı Saati: 16:15

178.233.42.29

897

21.11.2024

**KARAR 1-** Üniversitemiz Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö) Tezsiz Yüksek Lisans Programı 232284037 numaralı öğrencisi Özge SARMA'nın danışmanı Doç. Dr. Aydan ORDU sorumluluğunda yürüttüğü "Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri" başlıklı projesine yönelik başvuru formu ile usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

## Ek 2. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzinleri



Cedide Abaloğlu Anadolu İmam Hatip Lisesi Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.008719

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 756284

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: ÖZGE SARMA

Araştırmanın Adı: Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Cedide Abaloğlu Anadolu İmam Hatip Lisesi

Uygulama Yapılacak Birim: İmam Hatip Lisesi

Uygulama Yapılacak İl: DENİZLİ

Veri Toplama Aracının Başlığı: KADIN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELLERİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 15.12.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 15.12.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni DENİZLİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

\* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için <https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula> bağlantısını kullanınız.

### Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri

**Ölçek izni** Gelen Kutusu x

**özge sarma** Alici: I 14 Ağu 2024 12:57 ☆ 😊 ↩ ⋮

Merhaba hocam  
Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri üzerine yapacağım çalışmada "Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri" adlı tezinizdeki ölçeğinizi izninin olursa kullanmak istiyorum.  
Teşekkür ederim.

---

Teşekkür ederim.

**Hazal G.** Alici: ben 14 Ağu 2024 13:06 ☆ 😊 ↩ ⋮

Merhaba,  
Referans göstererek kullanabilirsiniz. Boyutlandırma için gereken bilgileri iletiyorum.  
İyi çalışmalar dilerim.

Cam Tavan Ölçeği Boyutlara Göre Madde Numaraları

Toplumsal Boyut-> 1-2-6-7-8-16-18 (7 madde)

Bireysel Boyut-> 5-10-11-12-13-14-19-20-21-22-23-25-26-27-31 (15 madde)

Örgütsel Boyut-> 3-4-9-15-17-24-28-29-30 (9 madde)

3 ve 29 numaralı maddeler ters maddedir.

14 Ağu 2024 Çar 12:57 tarihinde özge sarma < > şunu yazdı:  
...

---

14 Ağu 2024 Çar 12:57 tarihinde özge sarma < > şunu yazdı:  
...

**özge sarma** Alici: Hazal 14 Ağu 2024 13:14 ☆ 😊 ↩ ⋮

Teşekkür ederim

14 Ağu 2024 Çar 13:06 tarihinde Hazal G. < > şunu yazdı:  
...

#### Ek 4. Ölçek: Cam Tavan Sendromu

Değerli arkadaşlarım;

Bilimsel bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla siz değerli arkadaşlarımla görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Veriler başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özge SARMA

PAÜ Eğitim Bilimleri

Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

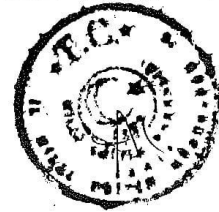
#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaş: .....
3. Medeni durumu: Bekar ( ) Evli ( )
4. Eğitim Düzeyi: Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
5. Branşınız:.....
6. Kıdem; 0-5 yıl arası ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10-15 yıl arası ( )
7. Görev Yaptığı İlçe: Pamukkale ( ) Merkezefendi ( )
8. Okulunuzda çalıştığınız süre; 0-5 yıl arası ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10-15 yıl arası ( )
9. Yönetici olmak istediği okul türü: .....

## II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, duygu ve düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

MADDE NO	MADDELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kadınlar, kendilerine güvenemedikleri için üst düzey yönetici olmaktan çekinirler.					
2.	Kadınların fiziksel görünüşünün yönetici olmaları üzerinde etkisi vardır.					
3.	Yöneticilik konumunda erkekler kadar kadınlar da yer almaktadır.					
4.	Kadınlar yönetici olmak için erkeklerden fazla çaba harcamak zorundadır.					
5.	Kadınlar sorumluluklarının daha az olduğu işleri tercih ederler.					
6.	Kadınlar, yönetsel süreçlerde erkeklere göre daha duygusal davranırlar.					
7.	Kadınların yönetici olduğu kurumlarda dedikodu daha fazla görülür.					
8.	Kadınların yönetici olarak örnek alabilecekleri hemcinslerinin sayısı azdır.					
9.	Erkeklere yönetici olmalarında kadınlardan daha fazla fırsat sağlanmaktadır.					
10.	Erkeksi tavırlar sergileme zorunluluğu, kadınları yönetici olmaktan uzaklaştırır.					
11.	Kadınlar iş yaşamında yükseldikçe evlilikleri zarar görebilir.					
12.	Anne olmak, kadını yönetici olmayı hedeflemekten uzaklaştırır.					
13.	Erkekler, kadınlara oranla işe dair görüşmeleri iş dışında da sürdürebildikleri için yöneticilik konumuna daha çok tercih edilirler.					
14.	Erkeklere oranla kadınların, ev işlerindeki sorunluluğu yönetici olmayı hedeflemelerini engeller.					
15.	Toplumunda yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılanır.					



MADDE NO	MADDELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
16.	Kadınlar, iş arkadaşlarıyla iş dışında iletişim kurmakta zorluk yaşadıkları için yöneticilik konumuna daha az tercih edilirler.					
17.	Kadınlar yönetici olma yolunda, sadece kadın oldukları için engellerle karşılaşmaktadırlar.					
18.	Kadınlar, hemcinslerinin yükselmelerinden rahatsızlık duyarlar.					
19.	Yönetici olmayı planlayan kadınlar, çocuklarına gereken zamanı ayırmakta zorlanırlar.					
20.	Kadınlar için iyi bir eş olmak, işte yükselmekten daha önceliklidir.					
21.	Çalışma hayatında kadının statüsünün eşinden daha yüksek olması ilişkisi için bir tehdit olarak görülür.					
22.	Erkekler, eşlerinin iş yerinde yükseldikçe evdeki sorumluluklarını ihmal etmesinden endişe duyar.					
23.	Çocuklar, annelerinin babalarından daha yüksek statüde bir işinin olmasının ailenin rol dengelerini bozduğunu düşünürler.					
24.	İş ortamlarında erkek egemen politikalar hakimdir.					
25.	Erkekler, yöneticilik konumundaki zorluklara karşı kadınlardan güçlüdür.					
26.	Yönetici olmayı planlayan kadınlar eşlerine gereken zamanı ayırmakta zorlanırlar.					
27.	Kadınlar, iş yerinde terfi etme ve daha yüksek statüye sahip olma konusunda erkeklere kıyasla daha az isteklidirler.					
28.	Politikacıların, kadınların yönetici olarak çalışmasına dair görüşleri olumsuz algı yaratır.					
29.	Erkekler, kadın meslektaşlarının yönetici konumuna gelmesini desteklerler.					
30.	Toplumda kadına biçilen cinsiyet rolleri, kadınların yönetici olması önünde bir engeldir.					
31.	Yönetici olmayı planlayan kadınlar, aile büyüklerine gereken zamanı ayırmakta zorlanırlar.					

