



T.C.  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE KADIN**  
**ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI**  
**CAM TAVAN ENGELLERİ**

**BERİVAN HAZAL GÜNEY**

**İzmir**  
**2019**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE KADIN**  
**ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELLERİ**

**BERİVAN HAZAL GÜNEY**

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

27/06/2019

Berivan Hazal GÜNEY

Tarih: 02/072019

**Tez Başlığı:**

Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 121 sayfalık kısmına ilişkin, 01/07/2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 26'dır.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15)

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30)

<input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, <input type="checkbox"/> Kaynakça hariç, <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil, <input type="checkbox"/> Altı (6) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça dâhil, <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. <input checked="" type="checkbox"/>	
EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde. <input checked="" type="checkbox"/>	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

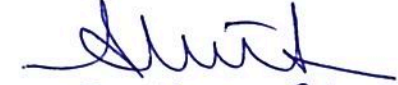
Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Berivan Hazal GÜNEY  
Öğrenci No : 2017950028  
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Programı : Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği  
Statüsü : Yüksek Lisans  Doktora

ÖĞRENCİ

  
Berivan Hazal GÜNEY

DANIŞMAN

  
Prof. Dr. Ali Aksoy

**Açıklamalar**

1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu () işaretleyerek doldurunuz.

Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (Ali Taş Tel: +90 (232) 3018026 veya [ali.tas@deu.edu.tr](mailto:ali.tas@deu.edu.tr)) başvurunuz.


2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu" formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.

3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.

4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak tez başlığının tamamı, Yazar Adı (author's first name) olarak öğrencinin adı, Yazar Soyadı (author's last name) olarak öğrencinin soyadı bilgisini yazınız.

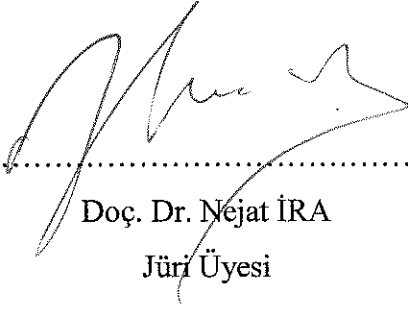
## YÜKSEK LİSANS TEZİ SINAV SONUÇ FORMU

**Berivan Hazal GÜNEY** tarafından **Prof. Dr. Ali AKSU** yönetiminde hazırlanan “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri” başlıklı tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından “**Yüksek Lisans Tezi**” olarak kabul edilmiştir.

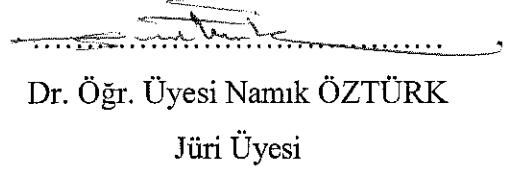


Prof. Dr. Ali AKSU

Danışman



Doç. Dr. Nejat İRA  
Jüri Üyesi



Dr. Öğr. Üyesi Namık ÖZTÜRK  
Jüri Üyesi



Prof. Dr. Süha YILMAZ  
Enstitü Müdürü V.

## TEŞEKKÜR

Çalışmamın tüm aşamalarında bana destek olan, bilgi birikimini esirgemeyerek yolumu aydınlatan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Ali AKSU'ya teşekkürü borç bilirim.

Ölçek geliştirme sürecinde desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. İrfan YURDABAKAN'a, yardımlarıyla bana rehberlik eden Aslı ORÇAN'a, ölçeklerin yanıtlanması sürecinde yardımcı olan bölüm arkadaşlarıma, okul yöneticilerine ve araştırmaya katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

En büyük destekçim, en iyi arkadaşım, ablam Dilara GÜNEY, eğitim öğretim hayatım boyunca bana güvenen değerli annem Ayşe Melek BAVA, babam Abdulkadir GÜNEY başta olmak üzere tüm aileme desteklerinden dolayı minnettarım. Ayrıca bu süreçte beni yalnız bırakmayan sevgili Yüksel Erdinç TEKİN'e teşekkür ediyorum.

Çalışmamın eğitim yönetimi alanına katkıda bulunmasını ve diğer araştırmacılara yol göstermesini temenni ederim.

İzmir, 2019

B. Hazal GÜNEY

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3.1. Problem Cümlesi.....	4
1.3.2. Araştırmanın Alt Problemleri.....	4
1.4. Sınırlılıklar.....	5
1.5. Sayıtlar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II.....	7
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR / KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	7
2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	11
2.3. Çalışma Hayatında Kadın.....	15
2.4. Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrım.....	17
2.5. Toplumsal Cinsiyet.....	19
2.5.1. Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolü.....	20
2.6. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....	23
2.7. Eğitim ve Kadın.....	25
2.8. Kadın Öğretmen.....	26
2.9. Kadın ve Yönetim.....	28

2.10. Eğitimde Kadın Yönetici.....	31
2.11. Cam Tavan Sendromu.....	32
2.12. Cam Tavan Engelleri.....	33
2.13. Kavram Olarak Liderlik ve Stilleri.....	42
2.14. Liderlik Stilleri.....	43
2.14.1. Dönüşümcü Liderlik.....	44
2.14.2. Etkileşimci Liderlik.....	46
2.14.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	48
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>50</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>50</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	50
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	50
3.3. Veri Toplama Araçları .....	54
3.3.1. Birinci Aşama: Ölçeğin Hazırlanması.....	54
3.3.2. İkinci Aşama: Açımlayıcı Faktör Analizi.....	55
3.3.3. Üçüncü Aşama: Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	58
3.4. Verilerin Analizi.....	59
3.4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	60
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>61</b>
<b>BULGULAR</b> .....	<b>61</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	61
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	63
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	70
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	72
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	76
<b>BÖLÜM V</b> .....	<b>78</b>
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	<b>78</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	78
5.2. Öneriler .....	84
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>85</b>



EK 1.AKADEMİK ÖZGEÇMİŞ .....	95
EK 2ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	96
EK 3 UYGULAMA İZİNİ ALINAN OKULLARIN LİSTESİ.....	102
EK 4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK İZİNİ.....	103
EK 5 CAM TAVAN ENGELLERİ ÖLÇEĞİ BOYUTLARA GÖRE STANDART YÜK DEĞERLERİ DİYAGRAMI.....	104



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 2016-2017 eğitim-öğretim yılında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre eğitim kademelerinde dağılım.....	18
Tablo 2 Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki temel farklılıklar.....	20
Tablo 3 Kadınlara atfedilen özellikler.....	22
Tablo 4 2015-2018 yılları arasında cinsiyete göre çalışanların işe ilişkin sorunları...24	
Tablo 5 Ülkelere göre 15-64 yaş arası istihdam oranları.....	26
Tablo 6 2012-2017 yılları arasında eğitim seviyesine göre öğretmen sayıları ve cinsiyet oranları.....	27
Tablo 7 2012-2017 yılları arasında Türkiye’de yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı.....	29
Tablo 8 Kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları dil farkı.....	29
Tablo 9 Erkek ve kadın yöneticilerin olumsuz yanları.....	30
Tablo 10 Cam tavan boyutları ve örnekler.....	35
Tablo 11 Cam tavan engelleri.....	36
Tablo 12 Ev işlerinde rollerin cinsiyete göre dağılımı.....	37
Tablo 13 Kadınlara ilişkin bazı olumlu ve olumsuz nitelikler.....	41
Tablo 14 Çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutları ve ölçek madde numaraları.....	49
Tablo 15 Uygulama yapılan ilçelere göre okul sayılarını ve örneklem okul sayısı...50	
Tablo 16 İlçelere göre örnekleme yer alan okul ve öğretmen sayıları.....	51
Tablo 17 İlçelere göre uygulama yapılan okul, örneklem, uygulama sayısı ve örnekleme ulaşma oranı.....	52
Tablo 18 Öğretmenlere ait kişisel bilgiler.....	53
Tablo 19 Cam tavan ölçeği KMO ve Barlett küresellik testi.....	56
Tablo 20 Cam tavan ölçeği açıklanan toplam varyans ve ilk özdeğerler.....	56
Tablo 21 Cam tavan ölçeği açıcı faktör analizi sonuç tablosu.....	57
Tablo 22 İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	58
Tablo 23 Standart uyum iyiliği ölçüleri.....	59
Tablo 24 Çok faktörlü liderlik ölçeği’nin DFA sonuçları.....	60
Tablo 25 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistikler.....	61
Tablo 26 Çok faktörlü liderlik ölçeği maddeleri betimsel istatistik değerleri.....	62
Tablo 27 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları.....	64
Tablo 28 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları.....	65
Tablo 29 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	65
Tablo 30 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi yaş aralığına ait olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları.....	66
Tablo 31 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	67

Tablo 32 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi kıdem yılı arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları.....	67
Tablo 33 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının branş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	69
Tablo 34 Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	69
Tablo 35 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistikler.....	70
Tablo 36 Cam tavan engelleri ölçeğine ait maddelerin betimsel istatistik değerleri..	71
Tablo 37 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının cinsiyete göre t-testi sonuçları.....	73
Tablo 38 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının medeni duruma göre t-testi sonuçları.....	73
Tablo 39 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	74
Tablo 40 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	75
Tablo 41 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının branşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	75
Tablo 42 Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının eğitime göre t-testi sonuçları.....	76
Tablo 43 Kadın Öğretmenlerin Yükselmesinde Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Korelasyon Değerleri.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kadınların işgücüne katılımı.....	17
Şekil 2. Cam tavan boyutları.....	34



**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser Meyer Olkin
<b>N</b>	: Sayı
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>Sh</b>	: Standart Hata
<b>Sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>S</b>	: Standart Sapma
<b>F</b>	: Frekans
<b><math>\bar{X}</math></b>	: Ortalama

## ÖZET

# ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE KADIN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELLERİ

GÜNEY, Berivan Hazal

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali AKSU

Bu çalışmanın amacı kadın öğretmenlerin yükselmesinin önündeki cam tavan sendromuna ilişkin engellerin belirlenmesinde kullanılmak üzere bir ölçme aracı geliştirmek ve geliştirilen ölçme aracı ile birlikte kadın öğretmenlerin yükselmesini engelleyen faktörlerin ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre incelemek; okul müdürlerinin liderlik stillerine dair öğretmen algılarını tespit etmek; cam tavan engelleri ile liderlik stilleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan 25 ortaokulda 2018-2019 yılında görev yapan ortaokul öğretmenleri, bu evreni temsilen ise 422 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, oranlı tabakalı örneklem yöntemi ile tespit edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama araçları iki ölçekten meydana gelmektedir. Bunlardan biri kadın öğretmenlerin cam tavan engellerini ölçmek üzere geliştirilen 31 maddelik, geçerliği ve güvenilirliği ispatlanmış “Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği”dir. Okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek üzere ise 36 maddelik “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin katılım gösterdikleri çok faktörlü liderlik alt boyutları sırasıyla serbestlik tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarından medeni duruma ve bransa göre anlamlı bir farklılık göstermediği; öte yandan cinsiyete göre etkileşimci liderlik alt boyutunda, yaşa ve mesleki kıdeme göre ise dönüşümcü liderlik alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri alt boyut toplumsal faktörler, en düşük ortalamanın gözleendiği alt boyut ise bireysel faktörlerdir. Öğretmenlerin kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları engellere dair algılarının ölçeğin alt boyutlarından cinsiyete, medeni duruma, yaşa, mesleki kıdeme ve branşa göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Eğitim durumuna göre ise toplumsal ve örgütsel alt boyutlarda anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.

Cam tavan alt boyutlarından bireysel faktörler ile serbestlik tanıyan liderlik arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Dönüşümcü liderlik ile toplumsal faktörler arasında ise düşük oranda pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile toplumsal ve örgütsel faktörler arasında aynı pozitif düşük düzeyde ilişki göze çarpmaktadır. Cam tavan ölçek ortalamasına bakıldığında serbestlik tanıyan liderlik ile arasında ( $r=-,201$ ) düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Dönüşümcü ( $r=,287$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r=,084$ ) alt boyutları ile cam tavan ölçek ortalaması arasındaki ilişki ise pozitif yönde düşük düzeyde bir korelasyondur.

**Anahtar Kelimeler:** Cam tavan sendromu, kadın öğretmen, liderlik, liderlik stilleri.

**ABSTRACT****THE LEADERSHIP STYLES OF THE PRINCIPALS ACCORDING TO  
TEACHERS' WHO ARE WORKING IN IZMIR PROVINCE  
SECONDARY SCHOOLS PERCEPTIONS AND GLASS CEILING  
OBSTACLES THAT FACED BY WOMAN TEACHERS**

GÜNEY, Berivan Hazal

Master of Thesis, Educational Administration and Supervision

**Thesis advisor:** Prof. Ali AKSU

The aim of this study is to develop a measurement tool to be used in the specification of the obstacles related to glass ceiling syndrome in front of the rise of female teachers and to examine the factors that prevent the rise of female teachers with the developed measurement tool according to the perceptions of secondary school teachers; to determine teachers' perceptions of school principals' leadership styles; to reveal the relationship between glass ceiling barriers and leadership style.

The population of the study consists of secondary school teachers working in 25 secondary schools in the central districts of İzmir in 2018-2019 and 422 teachers representing this population. The sample was determined by proportional stratified sampling method.

Data collection tools of the study consist of two scales. One of these is the 31-item, proven viable and tried "Glass Ceiling Barriers Encountered by Women Teachers' Management Scale" which was developed to measure the glass ceiling barriers of female teachers. The 36-item "Multifactor Leadership Questionnaire" was used to determine the leadership styles of the school principals.

According to the results of the research, the multifactorial leadership sub-dimensions that teachers participate in are leadership-free leadership, interactional leadership and transformational leadership respectively. Teachers' perceptions of school principals'



leadership styles did not show a significant difference from the sub-dimensions of the scale according to marital status and branch; On the other hand, there was a significant difference in the interactional leadership sub-dimension according to gender and transformational leadership sub-dimension according to age and professional seniority.

The sub-dimension in which teachers participated at the highest level was social factors, and the sub-dimension with the lowest average was individual factors. It was determined that teachers' perceptions about the obstacles faced by women on the way of being a manager did not differ from the sub-dimensions of the scale according to gender, marital status, age, professional seniority and branch. There is a significant difference in social and organizational sub-dimensions according to educational background.

It is observed that there is a low negative correlation between individual factors and the laissez-faire leadership style from the glass ceiling sub-dimensions. There is a low positive correlation between transformational leadership and social factors. The same positive low level of relationship is observed between interactive leadership and social and organizational factors. When the average glass ceiling scale is considered, it can be said that there is a low negative relationship between the leadership that gives freedom ( $r = -, 201$ ). The relationship between the transformational ( $r =, 287$ ) and interactionist leadership ( $r =, 084$ ) sub-dimensions and the average of the glass ceiling scale is a positive low level correlation.

**Keywords:** Glass ceiling syndrome, female teacher, leadership, leadership styles.

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1. GİRİŞ

Ülkemiz de dahil olmak üzere çoğunlukla “kadın mesleği” olarak görülen öğretmenlikte erkeklere nazaran kadın oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum aynı gözlemin eğitim yöneticisi konumunda da yapılabileceği algısını yaratmaktadır. Ancak eğitim kurumlarındaki yönetici konumunda erkek nüfusunun baskın olduğu gözlenebilir.

Kadınların sıkça tercih ettikleri bir meslek olmasına karşın öğretmenlikte yükselmeyişlerinin altında pek çok sebep yattığı düşünülmektedir. Bu sebepler bireysel, toplumsal ya da örgütsel olabilmektedir. Kadınların kendi tercihleri ve algıları doğrultusunda öğretmen olarak kalmaları da söz konusu olabilir. Bunun dışında toplumda kadına biçilen cinsiyet rollerinin etkisiyle kadınlar yönetici olmaktan uzaklaşıyor olabilirler. Anne olmak, eş olmak gibi üstlendikleri diğer roller yükselmeleri önünde bir engel teşkil ediyor olabilir. Kişisel tercihleri ya da rollerinin dışında içinde buldukları örgütte karşılaştıkları diğer faktörler etkin olabilmektedir. Bu noktada yöneticilik konumu dendiğinde akla ilk olarak gelen liderlik kavramı ve liderin davranış biçimleri düşünülebilir. Eğitim kurumlarında okul müdürü olarak görev yapan liderlerin öğretmenlere dönük tutum ve davranışlarının, kadın öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Kadın öğretmenlerin yönetici olmaktan uzaklaşmaları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı önemli bir araştırma konusudur.

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ele alınmaktadır.

##### 1.1. Problem Durumu

İş yaşamında hızla artan kadın oranına rağmen, üst düzey yöneticilik konumunda ve liderlikte kadın sayısı oldukça azdır (Tüzel, 2016). Çalışan kadınların gelişme ve yönetsel pozisyonlara gelmelerinde sınır teşkil eden görünmeyen ancak hissedilebilen yapay engeller, cam tavan şeklinde tanımlanmaktadır (Tekin & Keskin, 2017).

Cam tavan engellerini açıklamak üzere dile getirilenler, kadınların üst düzey yöneticiliğe ilerlemelerinde engelleyici niteliksel farklar olduğunu belirtirler (Başak, 2009). Örneğin cinsiyet odaklı ayrımcılık iş alanındaki pek çok konuda, bilhassa üst yönetim kademelerine yükselmelerinde açıkça gözlenmektedir (Alican & Çelik, 2017). Kadınların yükselmelerinde cinsiyet ayrımcılığının, gözlenebilecek etkenlerden yalnızca biri olduğu tahmin edilmektedir. Örneğin kadın yöneticilere eğitim kurumlarında daha az rastlanmasının nedenlerinden biri de Türkiye'deki geleneksel yapının yeterince uygun olmamasıdır (Tok & Yalçın, 2017). Çelikten, Türkiye'nin kadınların eğitim yönetiminde en düşük oranda görüldüğü ülkeler arasında yer aldığını ifade etmektedir (2004, s. 93). Günden güne artan sayısına rağmen kadın yöneticilerin oranının az oluşu, eğitim yönetimi alanında ele alınması gereken önemli bir konu olarak dikkati çekmektedir.

Kadınların Türkiye'de yüksek oranda olduğu öğretmenlik mesleğinde yöneticiliği tercih etmiyor oluşları yukarıda bahsi geçen bilgiler ışığında merak uyandırıcıdır. Kadınların karşılaştıkları engeller ile içinde buldukları örgütlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması, cam tavan kavramına eğitim yöneticiliği çerçevesinde bakmak için oldukça gereklidir. Bu bağlamda yapılan çalışmalara nadiren rastlanması, alandaki boşluğu gözler önüne sermektedir.

Konuya dair yapılan literatür taramasıyla cam tavan ve liderlik stilleri kavramlarına ilişkin araştırma ve çalışmaların olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalara işletme, bankacılık, sağlık, eğitim, kamu yönetimi gibi birçok alanda rastlanmaktadır. Cam tavan engellerine dair yürütülen çalışmalarda kullanılan ölçme araçlarının bahsi geçen alanlarda da kullanılabilecek geniş kapsamlı ölçekler olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle alana katkı sağlamak ve öğretmenlere dönük ölçek ile algılarını belirlemek amacıyla cam tavana ilişkin bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek ile kadın öğretmenlere eğitim yöneticisi konumunda erkeklere nazaran az rastlanmasının etkenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu ölçeğin amacı, bahsi geçen oranı artırmak için yapılması gerekenler konusunda daha sonraki çalışmalara ışık tutacak bir araştırma ortaya koymaktır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleriyle ilgili yapılan çalışmalarda cam tavan engelleri ile arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın alana katkı sağlayacak olması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışmanın bulgularının öğretmen ve okul müdürlerinin cam tavan engelleri ve liderlik stilleri ile ilgili algı ve farkındalık düzeylerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Eğitim bilimleri dışındaki alanlarda da kullanılabilir nitelikte olan bu ölçek ile literatüre pek çok açıdan katkı sağlamak hedeflenmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Önemi

Cam tavan engelleri, eğitim kurumlarındaki kadın öğretmen sayısı göz önünde bulundurulduğunda dikkate alınması gereken bir konu olarak göze çarpmaktadır. Eğitim kurumlarının yönetici konumunda erkek liderler kadar kadınlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacı, bu çalışmasının amacını, kadın ve erkek öğretmenlerin kadınların yükselmesinde engel teşkil eden cam tavan sınırlarına ve okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarını tespit etmek olarak açıklamıştır.

Bu araştırma Türkiye'de gerçekleşen ve gerçekleşecek cam tavan engellerine yönelik çalışmalarda eğitim kurumlarındaki bakış açısının liderlik stilleri ile ilişkisinin belirlenmesine dair boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Türkiye'de cam tavan alanındaki çalışmalar genellikle işletme alanıyla ilgilidir (Aksu, Çek & Şenol, 2013). Cam tavan engellerine ilişkin çalışmalar incelendiğinde kadınların yükselmesinde engel teşkil eden konularda öğretmen algılarını inceleyen çalışmalara nadiren rastlanmıştır. Çalışmalar daha çok kadınların engellenmesindeki faktörleri ele alarak durumu ortaya koymuş ve çözüm önerileri üretmiştir. Ancak eğitim kurumlarındaki cam tavan sendromunda öğretmen görüşlerinin göz ardı edildiği söylenebilir. Bu nedenle cam tavan engellerine dair hem erkek hem kadın öğretmenlerin algılarının ne olduğunu tespit etmek mühim görülmektedir.

Cam tavan engelleri ve liderlik stillerine dair çalışmalar incelendiğinde kadınların yükselmesinde engel teşkil eden konularda okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkisini doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanısıra eğitim kurumlarındaki cam tavan sendromunda yöneticilerin liderlik stillerinin kadınlar üzerindeki etkisi göz ardı edilen konular arasındadır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik vasıflarının kadınların yükselmesinde nasıl bir rol üstlendiğini ve bu sürece dair hem erkek hem kadın öğretmenlerin algılarının ne olduğunu tespit etmek, bu çalışma için önem arz etmektedir.

İş dünyasında çoğunlukla tercih edilen etkileşim şeklinin erkeksi olarak nitelendirilen net bir biçim olduğu ifade edilmektedir (Akdöl & Menteş, 2017). Bass ve Riggio tarafından (2006) ortaya atılan liderlik modeli, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve serbest liderlik olmak üzere üç tür liderliği içermektedir (Akt. Çivilidağ, 2018).

Geliştirilen ölçekle öğretmenlerin cam tavan algılarının tespitinde tüm eğitim kurumlarında uygulanabilir olması sebebiyle alana katkı sağlayaması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu ölçeğin farklı alanlara uygulanabilir şekilde düzenlenmesi de göz önünde bulundurulacağından daha geniş anlamda fayda sağlayıcı olması gözetilmektedir. Bu çalışma

ile birlikte cam tavan engellerinin aşılması konusunda liderlik stillerini de inceleyerek eğitim kurumlarına katkı sağlayacak çözüm önerileri üretilmeye çalışılmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı kadın öğretmenlerin eğitim yöneticisi olma yolunda karşılaştıkları engeller ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre irdelemektir.

Ortaokul öğretmenlerinin cam tavan engellerine ve okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları incelenerek, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kadınların yönetici olmasının önündeki cam tavan engelleri konusundaki görüşlerinin açıkça ortaya konabilmesi amaçlanmaktadır. Belirtilen hedef doğrultusunda “cam tavan” kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınarak, öğretmen algılarındaki okul müdürü rolünü de tespit etmek için müdürlerin liderlik stilleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak cam tavan kavramı, kadınların engellenmesindeki bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörler incelenerek gerekli alan yazın taraması yapılmış, cam tavan kavramına ilişkin dünyadaki ve Türkiye’deki bakış açısı aktarılmıştır. Ardından cam tavan kavramının kadın öğretmenlere etkileri ve okul müdürlerinin lider davranış biçimlerinin bu konudaki rolü açıklanmaya çalışılıp ikisi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir:

İzmir ili ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve kadın öğretmenlerin cam tavan engellerinin düzeyi nedir? Bu algılar bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile cam tavan engellerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiler nelerdir?

#### **1.3.2. Araştırmanın Alt Problemleri**

Yukarıda belirtilen problem cümlesini tamamlayıcı nitelikte belirlenen alt problemler ise şöyledir:

- 1) Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliğini algılama düzeyi nedir?
- 2) Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları

- a. cinsiyet,
  - b. medeni durum,
  - c. yaş,
  - d. hizmet yılı,
  - e. branş
  - f. eğitim durumuna göre değişkenlik göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin cam tavan engellerini algılama düzeyi nedir?
- 4) Öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları
- a. cinsiyet,
  - b. medeni durum,
  - c. yaş
  - d. hizmet yılı
  - e. branş
  - f. eğitim durumuna göre değişkenlik göstermekte midir?
- 5) Cam tavan engelleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı birilişki var mıdır?

#### 1.4. Sınırlılıklar

- 1) Bu araştırmanın evreni 2018-2019 eğitim öğretim yılında İzmir ili ilçeleri ortaokullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- 2) Araştırma, kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanan veriler ile sınırlıdır.

#### 1.5. Sayıtlılar

- 1) Araştırmaya katılan öğretmenler ölçek maddelerini içtenlikle ve var olan duruma ilişkin gerçek algılarını yansıtacak biçimde yanıtlamışlardır.
- 2) Öğretmenler, cam tavan sendromu ve liderlik stilleri ile ilgili özellikleri değerlendirecek niteliklere sahiptir.
- 3) Öğretmenler, ölçek maddelerini hiçbir etki altında kalmadan cevaplamışlardır.

#### 1.6. Tanımlar

Bu çalışmada yer alan kavramlar, aşağıda tanımlandıkları anlamlarda kullanılmıştır.

**Ortaokul:** Öğrencileri genel eğitim yoluyla bir yandan hayata, bir yandan da liseye hazırlayan, genellikle üç yıllık ortaöğretim okulu(*Türk Dil Kurumu*. Erişim adresi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts) (20 Nisan 2019).

**Ortaokul Öğretmeni:** Araştırma kapsamına giren, İzmir ili ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

**Cam Tavan Sendromu:** Kar amacı gütmeyen kuruluşlar dahil olmak üzere devlette, şirketlerde ya da eğitim kurumlarında yüksek pozisyonlara gelmeyi dileyen ve bu hedef doğrultusunda çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller için kullanılan bir kavramdır (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007).

**Okul Müdürü:** Okulda yönetim işini gerçekleştiren kişi.

**Liderlik:** Bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayarak bu hedeflere ulaşmak için o grubu harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamını ifade eden kavramdır (Eren, 1998).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR/KURAMSAL ÇERÇEVE

Alanyazın incelendiğinde kadınların yükselmesindeki engeller ve cam tavan kavramına ilişkin çalışmaların pek çoğunda değişken faktörlerin ele alındığı gözlenmektedir. Özellikle toplumsal cinsiyet rolü, araştırmalarda göze çarpan önemli bir noktadır. Liderlik stillerine dair çalışmaların geneli ise okul kültürünü, iklimini, çalışanların vatandaşlık düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmek gibi hedefler doğrultusunda gerçekleşmiştir.

#### 2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Özdemir (2019) “Kadın Kimliğine Yönelik Üretilen Başat Toplumsal Cinsiyet Rollerini” araştırmasında cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları arasındaki farklılıklara değinerek kuramsal yaklaşımlardan söz etmiştir. Bunun yanısıra kadın kimliğine yönelik üretilen başat toplumsal cinsiyet rolleri, araştırmanın odağında yer almaktadır.

Bilim ve Bülez (2018) “Cam Tavandan Yansımalar” isimli çalışmalarında kadın çalışanların önündeki engellerin araştırılmaya açık bir konu olduğunu dile getirerek 10. Kalkınma planında bu konuya ilişkin hedeflerin yer aldığını belirtmişlerdir.

Barutçu ve Kaçar (2017) Denizli’de 40 görüşmeci ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında kadın çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için örgütsel politikaların geliştirilmesi gerektiğini önermektedir. Yıldız, Ahlas, Sakal, vd. (2016) “Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?” isimli çalışmalarında cam uçurum kavramına da değinerek liderliği alt boyutlardan biri olarak ele almıştır.

Yıldız’ın (2014) çalışmasında kadınların kariyer engellerinin yetenek eksikliğinden ziyade basmakalıp yargılar, rol çatışması, ayrımcılık, kişilik tipi, çocuk bakımı sorumluluğu gibi faktörlerden kaynaklandığı dile getirilmiştir. Bu faktörlerin göz önünde bulundurulması araştırmada kullanılan cam tavana ilişkin ölçeğin maddelerinin oluşumunda etkili olmuştur. Kadınların kariyer engellerinden biri olarak görülen çocuk bakımı sorumluluğuna dair Poyraz ise (2013), yalnızca kadınların çocuk sahibi olup olmama ve çalışıp çalışmama konusunda karar vermek zorunda olduğunu belirtmiştir.

Özkaplan (2013), kadınların üst düzey yönetici konumuna gelmesini engelleyen nedenleri “şirket politikaları” ile “kültürel ve davranışsal nedenler” şeklinde iki başlıkta incelemiştir. Bu temel nedenlerden, ölçek maddelerinin yazılmasında alt boyutlara ayırarak



yararlanılmıştır. Örucü, Kılıç R., ve Kılıç T., 'nin (2007) çalışmasında kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendine koydukları engelleri şu şekilde özetlemektedir: Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak. Korkmaz (2016) ise “Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu” isimli araştırmasında pek çok kadın yöneticinin liderlikte daha yumuşak ve kadınsı bir yön çizme ihtiyacını dikkate almadığını dile getirmektedir. Ona göre kadınlar; hem sağ, hem de sol beyni kullanabilme becerileri sayesinde iş ortamlarında daha insancıl bir örgüt kültürünün oluşmasında önemli rol oynayabilirler.

Kadınların üst basamaklara gelememelerindeki engelleri iki grupta değerlendiren İnandı& Tunç'a (2012) göre ise bu grubun ilki işe alma, işte tutma, özendirme gibi cinsiyet eşitsizliklerini kolaylıkla azaltabilecek engellerdir. İkinci grupta ise kalıp yargılar, simgecilik, güç, liderlik tarzları ve kadın-erkek ilişkilerindeki dinamikler yer almaktadır.

Başak'ın (2009) çalışmasına göre kadınlar son yıllarda eğitim hizmetlerinden daha fazla yararlanmalarına ve iş yaşamına daha çok dahil olmalarına karşın, toplumdaki cinsiyet eşitsizliği devam etmektedir. Bu çalışmada kadınların meslek hiyerarşisinde alt sınıfta bulduklarına dikkat çekilmiştir. Araştırmanın problem durumunu da belirleyen en önemli faktör, toplumdaki bu cinsiyet eşitsizliğidir. Cam tavan sendromu ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların iş yaşamına ilişkin yapılan araştırmaların güçlü odak noktalarındandır. Özyer ve Azizoğlu (2014) ölçeğin üç boyutundan biri olarak da değerlendirilen toplumsal faktörlere dair literatürde “ayrımcılık” ve “basmakalıp yargılar” biçiminde sınıflandırıldıklarını dile getirmiştir. Gökkaya (2014), Palaz'ın (2003) da dile getirdiği genel kabur görmüş inanç ve ön yargılardan söz eder. Bu yargılara göre kadınların çalışma hayatında erkekler kadar güvenilir olmadığı düşüncesine değinilmiştir. Kadınların, evlendikleri veya çocuk sahibi oldukları zaman işi terk edeceği görüşü hakimdir. Çelikten (2004) okul müdürleri ile görüştüğü çalışmasında Atay'ın (2001) araştırmasındaki sonuçlara vurgu yapmaktadır. Bu araştırmanın neticesinde kadın yöneticilerle ilgili ön yargılar dile getirilmektedir. Kadınların çalışmak istemediği, kariyerlerine bağlılıkta erkekler kadar güçlü olmadığı, yeterince sert veya dayanıklı olmadıkları, mesai saatleri dışında çalışmadıkları, karar vermede güçlük çektikleri ve çok duygusal oldukları; belirtilen ön yargılar arasındadır.

Çetin ve Atan (2012), yönetimde yer alan kadınlara dair araştırmaların 1970'li yıllarda başlayan çalışmalardaki sorulardan beslendiğini ifade etmektedir. Bu sorular; kadınların yönetici olup olamayacağını, kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkların

davranışlarda da farklılık yaratıp yaratmayacağını ve kadınların neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmediğini irdelemeye dönüktür.

Öğüt (2006) çalışmasında, toplumun kadın ve erkek için belirlediği cinsiyet rollerinden iş yaşamının da etkilendiğini dile getirmiştir. Bu durum, yinelenen mesleki cinsiyet ayrımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahsi geçen çalışmaların birçoğunda cinsiyet ayrımı kavramına değinildiği göze çarpmaktadır. Özkan ve Özkan, B. (2010) gelişmiş ülkelerde 1970’lerden günümüze önemli sayıda kadının “erkek işi” olarak bilinen mesleklere yöneldiğini ifade etmektedir. Burada dile getirilen erkek işi kavramı, toplumsal yargıları da göz önünde bulundurarak “kadın mesleği” kavramının araştırmalarda kullanılmasına neden olmuştur.

Liderlik stilleriyle ilgili yapılan alanyazın taraması sonucunda incelenen çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Uludağ ve Tepe’nin (2018) “Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri: Amasya İli Örneği” isimli çalışması Milli Eğitim Müdürlükleri’nde görev yapan 22 yönetici ile ilk ve ortaokullarda görev yapan 225 okul yöneticisi ile yürütülmüştür. Aylık gelir değişkenine göre okul yöneticilerin liderlik stillerinde farklılık gözlenmediği ortaya konmuştur.

Avcı (2015a) araştırmasında dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin eğitim örgütlerindeki yansımalarını inceleyerek okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin okulda hissedilen örgütsel güven, bağlılık, okulun kültür ve iklimi ile doğrudan ilişkili olduğunu dile getirmiştir. Avcı (2015b) başka bir çalışmasında okul müdürlerinin liderlik stillerini öğretmen algılarına göre belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algı ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Okçu’nun (2014) “Öğretmenlerin Algılarına göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında araştırmanın evrenini ortaöğretim kurumlarında görev yapan 735 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere uygulanan ölçeklerden biri “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”dir. Bir liderlik stili olan entelektüel uyarım dışında kalan alt boyutların tamamının farklılıkların yönetimini anlamlı bir biçimde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okçu, Cemaloğlu (2012) ile yürüttüğü bir başka çalışmasında ise okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin mobbing düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak diğer çalışmada da bahsi geçen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Cemaloğlu (2007) ise liderlik stillerine ilişkin daha önce gerçekleştirdiği araştırmasında aynı ölçeği kullanarak okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilini fazla gerçekleştirmiş görünmelerine rağmen, işlemci liderlik stilini gerçekleştirme oranlarının oldukça yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Cemaloğlu ve Çoban (2018) çalışmalarında 127 öğretmen ile görüşerek liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerinin psikolojik iyi olma durumlarıyla birlikte dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Çolakoğlu (2005) çalışmasında, eğitim yönetiminde liderliği değişim kavramı ile birlikte değerlendirerek örgütsel değişimin önemine vurgu yapmış ve bu değişimi sağlamak için kullanılacak çeşitli yöntemlere değinmiştir. Oğuz (2011) ise liderlik stillerini örgütsel açıdan vatandaşlık davranışları ile ilişkilendiren “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı gerçekleştirmiştir. Eğitim kurumlarına liderlik stilleri üzerinden örgütsel bir bakış açısının incelendiği bir diğer çalışma Buluç (2010) tarafından yürütülmüştür. Okullardaki bürokratik yapı ile liderlik stillerinin ilişkisinin incelendiği çalışmada “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Buluç (2009) bir başka çalışmasında ise örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi irdelemiş, liderlik stilleri boyutunda okul yöneticilerinin en çok idealleştirilmiş etki en az ise laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir. Liderlik stillerini örgütsel bağlılıkla ilişkilendirerek inceleyen bir diğer çalışma ise Kahveci, Bahadır ve Kandemir (2019) tarafından yürütülmüştür. Araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlardan biri öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının yaş değişkenine göre farklılaşırken; diğer değişkenlere göre farklılık göstermediğidir.

Baloğlu, Karadağ ve Gavuz (2009) okul müdürlerinin liderlik stillerini farklı bir açıdan değerlendirerek yetki devrine etkisiyle ilişkisini araştırmışlardır. Bu amaçla 312 öğretmenden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik stiline müdürlerin diğer değişkenlerin de etkisiyle yetkilerini devretmekten kaçınan bir davranış sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Liderlik stillerine ilişkin alanyazın incelemesi yapıldığında Korkmaz (2006) “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” çalışması başta olmak üzere pek çok araştırmasıyla dikkat çekmektedir. Bahsi geçen çalışmasında hem okul yöneticilerinden hem de öğretmenlerden veri toplamıştır. Bu çalışma neticesinde örgütsel

ortamlarda yöneticilerin farklı görevlere atanmalarında sahip oldukları kişilik özellikleri ve problem çözme eğilimlerinin örgütün en üst düzeydeki yöneticisine yardımcı olacağı sonucuna ulaşmıştır. Korkmaz (2019) “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında ise çatışma yönetimini de incelemiş, dönüşümcü liderlikle kaçınma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığını dile getirmiştir.

## 2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Kadınların ilerlemelerinin önüne geçen görünmez engeller, cam tavan kavramını karşılamaktadır ve bu görünmeyen engeller şeffaf olarak değerlendirildiğinden bu kavramın Türkçe’deki karşılığı “cam tavan”dır (Kulualp, 2015). Uluslararası alanyazın tarandığında, cam tavan sendromuna ilişkin pek çok alanda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların içerisinde cam tavanı doğrudan ölçme amacı taşımaya da toplumsal cinsiyet rollerini araştıran, iş yerlerindeki cinsiyete göre rol dengelerini ortaya çıkarmaya çalışan pek çok örnek de bulunmaktadır.

Liderlik stillerine dair yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde ise son yıllara ait çalışmalarda cinsiyet olgusunun liderlik stilleri ile birlikte ele alındığı pek çok çalışma olduğu gözlenmiştir.

Antoniou, Cooper ve Gatrell (2019), 1950'lerden bugüne kadar yapılan çalışmalarda, dünyanın pek çok ülkesinde yüksek öğrenimdeki kadın liderlerin sayısının erkek meslektaşlarından daha az olduğunun açıkça ortada olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle onlara göre cinsiyet eşitliği ve ve yüksek öğretimde liderlik konusunda uygulanabilecek net bir politika olması gerekmektedir.

Rawat, P., Rawat, S., Sheikh vd. (2019) yayınladıkları bildiride iki kariyer yapan kadınlar üzerinde çalışmış ve liderlik stillerinin cinsiyet ile bağlantısını araştırmıştır. Bu araştırmanın neticesinde ikinci kariyeri seçen ve örgütünün desteğini alan kadınların örgütlenme konusunda daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Bahsi geçen çalışmaya benzer olarak Wheaton ve Kezar (2019) mevcut çalışmalara dair analizler yapmış, baskı altında bulunan kimlikleri ve liderlik pozisyonları ile kadınların öğretebileceği araçlara ve stratejilere dikkat çekmeye çalışmışlardır.

Moonen (2019) çalışmasında kültürel değerlerin ve liderlik tarzının uluslardaki yenilenme gücüyle ilişkisine değinir. Çalışma kapsamında yapılan alanyazın taramasına dayanarak, incelenen ülkelerin kültürel değerleriyle liderlik stilleri ve yenilikçi güçleri arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Farmer (2019) liderliği dönüşümsel ve işlemsel olmak üzere iki ana boyutta incelemiştir. Çalışmasında beden eğitimi öğretmenlerini inceleyen araştırmacı, beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümsel liderlik stili sergilemesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Li (2019), Klenke'ye ait “Liderlikteki Kadınlar: Bağlamsal Dinamikler ve Sınırlar” (2012) adlı kitabı inceleyerek onun çalışmasında vurguladığı noktalara değinmiştir. Buna göre kitapta, liderlik çalışmalarının yürütülmesi esnasında bir grup lidere değil; bağlamsal dinamikler ve sınırlar ile birlikte liderliğin nerede ve kim tarafından uygulandığına odaklanmak gereklidir.

Vogel (2019) “Liderlik Kimlik Gelişimi” adı verilen bir modelin aşamalarının yanısıra bir kadının liderlik kimliğinin gelişimini etkileyen çeşitli faktörlerin de olabileceği savını ispatlamıştır. Gelişimlerinde etkisi olan aşamalar iç çember, dış çember ve çevresel çevre olarak üç alt grupta toplanmıştır.

Howard (2019) çalışmasında, liderlik yapmak isteyen kadınların engellerle karşılaştığından bahseder. Bu tespitine ek olarak kadın liderlere klişileri kucaklamaları gerektiğini ve erkeklere kıyasla daha stratejik kararlar alma becerisi göstermelerini tavsiye eder. Ona göre etkili liderlik, ne zaman harekete geçileceğini bilmek için sabır gerektiren bir olgudur.

Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann ve Josephson (2017) çalışmalarında şu sonuca varmıştır: Kadınların işleri ile ailelerini dengelemedeki yükümlülükleri kariyer aşamalarında ilerlemelerini geciktirebilir. Böylece bazı kadınlar aile sahibi olmak ile kariyer yapmak arasında seçim yapmak durumunda kalabilmektedir.

Kadınların liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmeyişini çalışmaları için çıkış noktası olarak alan Glass ve Cook (2016), kadınların en iyi liderlik pozisyonlarına terfi etme koşullarını analiz etmiştir. Araştırmanın neticesinde kadın liderlerin erkeklere kıyasla daha kısa süreli görev sürelerine sahip olduklarını tespit etmiştir.

Faniko, Ellemers, Derks vd. (2017) çalışmalarında örneklem olarak İsviçre'nin Fransız kesiminde halka açık (% 52) ve özel (% 48) sektörlerde çalışan 222 kadından oluşan bir grubu seçmişlerdir. Katılımcılardan işyerlerinde irtibata geçerek çevrimiçi bir anket doldurmaları istenmiştir. Araştırmada, cinsiyet ayrımcılığını ele almak ve kadınların genellikle yeterince temsil edilmediği alanlara dahil edilmelerini teşvik etmek için kontenjan yaratma gibi olumlu eylem politikaları ile kadınların belirli bir sayıda pozisyonun ayrıldığı yerlere getirildiği belirtilmiştir.

Sahoo ve Lenka'nın (2016) Hindistan'da gerçekleştirdikleri çalışmalarının amacı, kurumlarda cam tavanı kırmanın üstesinden gelmek için yöntemler geliştirmek ve kadınların orta ve üst düzey yöneticilik konumuna daha fazla katılımını sağlamadaki faydalarını tartışmaktır. Bu hedefle, cam tavanı kırmaya ilişkin alanyazındaki çalışmaları eleştirel bir gözle analiz etmişlerdir.

Altbach (2016) Çin'de gerçekleştirdiği çalışmasında cam tavan kavramını değer verilen birinin hamurundaki bozukluk anlamına gelmekte olan "feet of clay" kavramı ile birlikte ele almıştır. Çalışmada bazı kilit yapısal problemlerin Çin'deki üniversitelerin uluslararası sıralamalarındaki yerini etkileyebilecek cam tavanlar oluşturduğundan söz edilmektedir.

Davis ve Maldonado'nun araştırmasının (2015) amacı, Afrikalı Amerikalı kadınlar için ırk ve cinsiyet kesişimini, lider olarak nasıl geliştiklerini irdeleyerek araştırmaktır. Katılımcılar amaçlı katılımcı örneği ile seçilmiş akademide üst düzey liderlik pozisyonlarında bulunan Afrikalı Amerikalı kadınlardır.

Peterson (2016) çalışmasında İsveç'in Avrupa'daki kadın üniversite başkan yardımcısı oranının en yüksek olduğu ülkelerden biri olduğunu belirtmektedir. Bahsi geçen çalışma, diğerlerinden farklı olarak İsveç yüksek öğretiminde kıdemli akademik pozisyonlarda demografik kadınlaştırmayı tartışmaktadır. Çalışma "cam uçurum" kavramı üzerinde durmaktadır.

Barreto, Ryan ve Schmitt (2009) yayınladıkları kitapta cam tavan kavramının ortaya çıkışından sonra kadınların iş yaşamına dahil olmalarında ilerleme kaydedildiğini ancak yine de üst kademelerdeki temsillerinin yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir. Bu ciltte, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Avrupa Birliği'nin önde gelen psikologları, bu sürekli eşitsizlik için çözüm önerilerini açıklama amacındadırlar. Kadınlara kariyer seçimleri yapmak ve elde ettikleri zorlu pozisyonlarda başarılı olmak için uygun öneriler sunarlar.

Bush (2007) "Eğitimsel Liderlik ve Yönetim: Teori, Politika ve Uygulama" adlı makalesinde çeşitli liderlik türlerini kapsamlı bir biçimde ele alarak incelemiştir. Araştırmasında yöneticilerin artık talimatları ve kararları devletten beklemesinin yanlış olduğuna, değişimi sağlamak için yöneticilerin yeni beceriler geliştirmesinin gerekliliğine ve hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın öğretme ve öğrenmeyi yönetmenin kilit görev olduğuna vurgu yapar.

Barbuto, Fritz, Matkin vd. (2007) 56 lider ve 234 takipçi ile yürüttükleri çalışmalarında “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ni de kullanarak liderlerin cinsiyetine, yaşına ve eğitim grubuna atfedilen davranışsal farklılıkları ve yaş ile eğitimin cinsiyetle etkileşimini test etmeye çalışmışlardır.

Kelley, Thornton ve Daughtery (2005) araştırmalarında liderliği okul iklimi ve etkili okullar arasında ilişkiler kapsamında incelemiştir. Bu çalışmada 31 ilköğretim okulundan seçilen liderler ile görüşülmüş, liderlik boyutları ile okul iklimi ölçütleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak, müdürlerin liderlik tarzlarına ilişkin algıları öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarıyla karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin müdürlerinin etkinliklerine ilişkin algılarının okul iklimiyle ilgili olduğu yönündedir.

Cotter, Hermsen, Ovadia vd. (2001) tarafından beyaz erkek kazancının cinsiyet ve ırk eşitsizliklerinin incelendiği çalışmada şu noktalar dikkat çekmektedir: Kadınlar için bir cam tavan kanıtı bulunmasına karşın erkekler arasındaki ırk eşitsizliği benzer bir modeli izlememektedir. Bu nedenle, çalışma sistemlerindeki tüm farklılıklar “cam tavan” olarak tanımlanmamalıdır. Bu farklılıklar belirgin bir cinsiyet olgusu şeklinde gözlenmektedir.

Grove ve Montgomery (1999) çalışmalarında toplumun yalnızca erkekleri iyi liderler olarak algıladığına vurgu yapmıştır. Onlara göre bu nedenle lider olmak isteyen kadınlar toplum normlarına aykırı olarak algılanıyorlar. Böylece kadınlar karşılaştıkları bariyerlerden sonra çoğu zaman pes etmekte. Çünkü sınırlarla mücadele etmekten yorulmuş durumdadır. Ayrıca kadınların, erkeklere uygulanmayan yöntemlerle test ediliyor oluşu pes etmelerindeki ayrı bir etmeni ortaya koymaktadır.

Davidson ve Cooper (1992) çalışmalarında, Birleşik Krallık’ın gelecek yıllardaki kadın çalışan oranının on yıl içerisinde toplamın yarısını oluşturacağına değinmiş ve buna rağmen kadınların çoğunluğunun hala düşük ücret ve statü ile cinsiyet ayrımı yapılan işlerde yoğunlaştığını ifade etmiştir.

Peters, Terborg ve Taynor (1974) yaptıkları çalışma ile yöneticiler olarak kadınlara yönelik basmakalıp tutumları tanımlamak ve ölçmek için Kadın Olarak Yöneticiler Ölçeği’ni (WAMS) geliştirdiler. Thomas ve Kilmann tarafından Kadın Olarak Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği (ATWAM) “sosyal arzulanabilirlik ve diğer olası yanlılık önyargılarını kontrol eden bir değerlendirme prosedürü” şeklinde nitelendirilmiştir. Ayrıca ATWAM aracının geliştirilmesinde, tüm ögeler için sosyal arzulanabilirlik ölçülmüş ve yanıt verme

eğilimi ve “sahtecilik” olasılığını ortadan kaldırmak için eşit sosyal arzu edilebilirlik özelliklerine sahip eşyalar eşleştirilmiştir (Thomas ve Kilmann, 1975).

Kadın ve erkeğin cinsiyete dayalı rollerine ilişkin yapılan bir diğer çalışma Spence ve Helmreich’e ait “Masculinity and Femininity” adlı kitapta on beş çeşidi bulunan “The Attitudes Toward Women Scale (1972)” (Kadına Yönelik Tutumlar Ölçeği) isimli ölçme aracıdır. Bu ölçekte incelenen ifadeler ise haklar, roller ve ayrıcalıklardır.

Christie ve Geis (1970) ise geliştirdikleri tutum envanterini 1978 yılında revize etmişler ve bu envanter ile değer yüklü meselelere dair tutumları keşfetmeye çalışmışlardır. Böylece kadın ve erkeklerin değer verdikleri öğelere göre değişen tutumlarını inceleyerek kadın ve erkek çalışan farklarını belirlemeye dönük gelişmeler sağlamışlardır. Herbert ve Yost da tutumlar üzerine yaptıkları çalışmalarıyla katkı sağlamıştır. Tutumların çalışanların davranışları üzerinde büyük etkileri olduğunu savunmuşlardır. Herbert ve Yost (1978) WAMS (Yönetici Olarak Kadınlar) ölçeğini saydamlaştırarak ölçeğin hassas tutumları doğru bir şekilde yansıtmadığının etkilerini bulmuştur.

### 2.3. Çalışma Hayatında Kadın

Toplumların tarihi incelendiğinde kadınların iş yaşamını etkileyen erkek egemen politikaların gölgesinde kaldığı gözlenmektedir. 20. yüzyıl göz önünde bulundurulduğunda dünyada ve Türkiye’de kadınların, nüfusun yarısını meydana getirmesine karşın söz konusu ekonomik faaliyetler olduğunda erkekler kadar temsillerinin olmadığı gözlenmektedir (Çetin ve Atan, 2012). Hizmet sektöründe günden güne gelişmelerin yaşanıyor olması kadınların bu alanda istihdam edilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Koray vd. (2000) bu faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Dünya genelinde çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların ve uygulamaların artması,
- Demografik gelişmeler,
- Eğitim olanaklarının artması,
- Standart dışı (atipik) çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve giderek yaygınlaşması,
- Evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış,
- Toplumların, kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler,
- Çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler (Akt. Cesim, Dilek, Tuna, 2013).



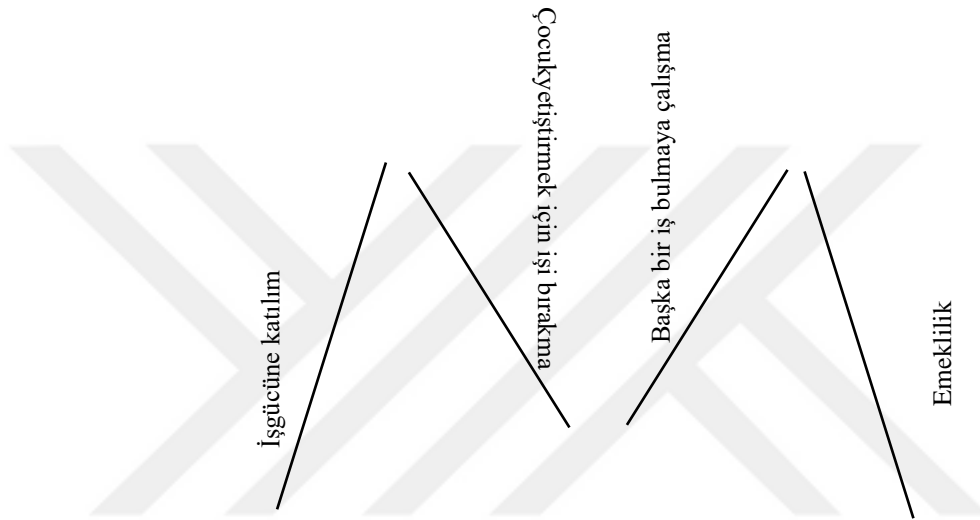
Kadınların ekonomik yaşama dahil olmaları iş hayatının her alanında erkekler kadar var oldukları anlamına gelmemektedir. Üstelik kadınların işgücüne katıldıkları alanlara bakıldığında ev ve bakım işlerinin devamı niteliğindeki işlerde aktif oldukları gözlenmektedir (Gökkaya, 2014). Günümüz dünyasında “tarımın feminizasyonu”, başka bir deyişle kadın emeğinin ağırlıklı olması önemli bir düzeye ulaşmıştır (Hablemitoğlu, 2004, s. 166) ancak ailenin işgücünde sahip oldukları etki bu önemi belirtmeye yetecek düzeyde değildir. Örneğin tarım alanında kadınlar büyük oranda çalışıyorlar fakat ücretsiz aile işgücü sıfatından kurtulamıyorlar (Hablemitoğlu, 2004, s. 147)

Ekonomik faaliyetlerdeki gelişme programları incelendiğinde çoğunlukla erkeklerin piyasa ekonomisindeki pazara dönük üretimlerine katkı sağlayan projeler gözlenmektedir. Çünkü ailedeki üretim faaliyetlerinin sorumlusu olarak ve ailenin reisi olarak erkekler daha fazla önemser (Hablemitoğlu, 2004, s. 174). Oysaki veriler göstermektedir ki erkekler, artan bireysel gelirleri ile kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya daha çok eğilim gösterirken; kadınlar, artan gelirlerini çocukları ve ailesi için harcamaktadırlar (Hablemitoğlu, 2004, s. 208). Kadınların iş yaşamında bulunmasına dair yapılabilecek en genel yorum, kadınların işgücüne katılımının genellikle ek gelir olarak değerlendirilmesi yönündedir. Nitekim kadının iş hayatında aktif bir biçimde dahil olmasının nedenleri arasında ailesi için bu ek geliri elde etme, kendi ayakları üzerinde durabileceğini gösterme ve yaptığı işten haz ve mutluluk elde etme isteği bulunmaktadır (Öğüt, 2006).

Kadınlar nicelik bakımından çalışma hayatında daha aktif görülseler de kariyer açısından aynı artışı gösterememektedir (Özyer ve Azizoğlu, 2014). Kocacık ve Gökkaya'ya (2005) göre kadınlar yüzyıllar boyunca üretimin her aşamasında bulunmalarına rağmen kalkınmanın imkanlarından yeteri kadar yararlanamamaktadır. Bahsi geçen isimler, kadın emeğinin ücret olarak karşılık vermesinin Sanayi Devrimi ile başladığını dile getirirler. Ayrıca kadının çalışma alanında daha fazla görülmesinin önemli sebeplerinden biri de I. ve II. Dünya Savaşı sırasında erkeklerin silahlanmasıyla kadınların iş yaşamına dahil olmasıdır (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Ülkemizde kadının işgücüne katılımı emek piyasasındaki gelişmeler sebebiyle değil; 1915 Balkan Savaşı'nda erkeklerin birçoğunun orduya katılmasıyla azalan işgücünü telafi etme zorunluluğuyla başlamış, I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya Savaşları ile artış göstermiştir (Gündoğdu, 2018). Kadınlar, çalışma hayatına girdikleri 18.yüzyıldan önce tarım işçisi ya da ücretsiz ev işçisi olarak çalışırken; Sanayi Devrimi ile çalışan kadın sayısında önemli bir artış yaşandığı gözlenmiştir (Tahtalıoğlu, 2016). Sanayi Devrimi'nden sonra makineleşme oranının artmasıyla kas gücü yerini parmak

esnekliğine bırakmış, az ücretle çalıştırılabilmeleri nedeniyle kadın ve çocuk işçiler daha fazla tercih edilmişlerdir (Orbay, 2018).

Kadınların işgücüne katılımı klasik M şekliyle iniş çıkışlar biçiminde gösterilebilir. Japonya gibi kadınların katılımlarının büyük ölçüde arttığı ancak çocuklara bakmak için işgücünden yine vazgeçmek durumunda kaldığı sanayileşmiş ülkelerde bu M şekli daha belirgin gözlenmektedir (Wirth, 2001).



Şekil 1. Kadınların işgücüne katılımı (Wirth, 2001)

#### 2.4. Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrım

Ferber ve Lowry (1987) cinsiyet ayrımcılığını ortaya koyan faktörlerden birinin, işlerin kadın ve erkek işi olarak ayrılması olduğunu savunurlar. Onlara göre kadınların sayıca fazla olduğu meslek kollarının ülkeye göre farklılık göstermesinin nedeni cinsiyet değil; yönetim biçimi, kültür, din gibi diğer faktörlerdir. Gelişmiş bir ülkede işgücüne dahil olan kadınların varlığı ayrımcılığın olmadığı anlamına gelmemekte ve her ülkede kadın ve erkeklerin işlerinde farklılıklar gözlenmektedir; ancak gelişmiş ülkelerde 1970'lerden beri pek çok kadının erkek işi olarak tanımlanan işlere yönelmeye başladığı göz ardı edilmemelidir (Özkan G.S. ve Özkan, B. 2010). Bu nedenle modernleşen dünya ile birlikte meslek gruplarının kadın ve erkeğe göre ayrılması fikrinin önemini yitirmeye başladığı ve işgücüne dahil oldukça kadınların tercih ettikleri mesleklerin de farklılık gösterebileceği söylenebilir.

Sanayileşmeden önceki döneme bakıldığında kadınlar ev işlerinin devamı olarak görülen halı, kumaş dokuma gibi işler yapmaktayken; sanayileşmenin etkisiyle piyasada işgücü talep etmeye başlamış ancak bu defa da kadınların ücretsiz aile işçisi olma problemi ucuz işçi olmaya dönüşmüştür (Kayıkçı, 2002). Ailede genellikle ücretsiz aile işçisi olarak görülen kadınlar, iş yaşamında da aynı problemle karşılaşmaya devam etmişlerdir. Cinsiyete bağlı mesleki ayırım göz önünde bulundurulduğunda kadınlara özgü görülen pek çok işin ücreti düşük olan meslekler olduğu belirlenmiştir (Başak, 2009). Çünkü işgücü piyasasında yer alan kadınların maaşı, aile bütçesine “ek gelir” olmaktan öteye gidemez.

Bahsi geçen sebeple, kadınların iş dünyasında yer aldıkları meslek kolları incelendiğinde genellikle ailedeki rollerine yakın işlere sahip oldukları gözlenmektedir ve bu iş kolları kadının eğitimi kullanmasına imkan tanıyan ve beden gücüne dayanmayan, daha rahat işler olarak adlandırılan “pembe yakalı” işlerdir (Öğüt, 2006). İşgücüne kadınların dahil olmama sebepleri irdelendiğinde çoğunlukla bu pembe yakalı işlerle daha fazla meşgul oldukları görülmektedir (Gökkaya, 2014). Çünkü kadın, sahip olduğu rolleriyle ailede bu işleri yapmakta olan kişidir.

Özellikle ilkokullarda gözlenen kadın öğretmen sayısındaki artış, bu mesleğin anneliğin bir uzantısı ve “kadın mesleği” olarak görülmesinden kaynaklanır (Gümüsoğlu, 2016, s. 109). Tablo 1’de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre eğitim kademelerindeki dağılımları gösterilmektedir. Okul öncesi ve ilkokul kademelerinde kadınların yoğunlukta olmasının bahsedilen görüşü kanıtlar nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 1

*2016-2017 eğitim-öğretim yılında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre eğitim kademelerinde dağılım*

Öğretim Yılı	Cinsiyet	Okul Öncesi Eğitim	İlkokul	Ortaokul	Ortaöğretim
2016/17	Kadın	72 352	181 887	183 590	168 604
2016/17	Erkek	4 032	116 633	142 402	174 930

Kadınlar için “pembe gettolar” olarak görülen sekreterlik, öğretmenlik ve sağlık dışında iş arayan kadınlar için sorun bir olasılıkla kadınlara dair ortak kalıpyargıların talepkar meslek rolleri ile “uyuşmazlık” yaşamasıdır (Fine, 2017, s. 101). Kadınlara atfedilen cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar ile mesleğin getirdiği roller çatışma yaşamaktadır. Bir

başka görüş ise toplumsallaşma süreciyle birlikte kadınların doktorluk, öğretmenlik gibi uzmanlık isteyen işlere; yönetmeye dönük işlerden daha çok yönlendirildiğini dile getirmektedir (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007). Buradan hareketle kadınların daha çok eğitimini aldıkları alanlarda işgücüne katıldıkları söylenebilir.

Yukarıda verilen açıklamalardan yola çıkarak cinsiyet rollerinin kadının işgücüne katılımı konusunda belirleyici bir etkisi olduğu, kadınların hizmet ve bakımla ilgili kadınsı işleri daha fazla tercih ettikleri ve bu işlerin kadın mesleği olarak görüldüğü için toplumda devamlı değer kaybı yaşadığı söylenebilir (Gökkaya, 2014). Kadınların tercih ettikleri bahsi geçen meslekler düşünüldüğünde kariyer yapmanın onlar için pek de öncelikli olmadığı yorumu yapılabilir ancak unutulmamalıdır ki bu mesleki ayrımın altında birçok sebep yatmaktadır. Örneğin Özkaplan (2013, s. 3) bu durumu şöyle açıklar:

Kadınların, ev işi ve çocuk bakımı gibi doğal olduğu kabul edilen sorumlulukları nedeniyle, eğitim ve işyerinde eğitim için yaptıkları harcamaların erkeklerden farklı olduğu düşünülür; kadınlar da bu modelde rasyonel seçimler yaparlar, iş hayatları kesintiye uğradığı için - ev işi ve çocuk bakımı nedeniyle- eğitim ve işyerinde eğitime harcama yapmayı tercih etmezler; böylelikle çalışma saatleri daha esnek, başlangıç ücret düzeyi yüksek ve iş tecrübesinin ve/veya işle ilgili bilginin yenilenmesinin önemli olmadığı- yani işten ayrılma maliyetinin yüksek olmadığı- tipik kadın işlerini tercih ederler.

## 2.5. Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet (İngilizce’de sex) terimi, kadın veya erkek olmadaki biyolojik yönü ifade ederken; toplumsal cinsiyet (İngilizce’de gender) terimi kadın veya erkek olmak için toplum ve kültür tarafından yüklenen anlamlar ile beklentileri tanımlar (Dökmen, 2018, s. 17-18). Bu tanımdan hareketle toplumsal cinsiyet kavramının kadın ve erkek arasındaki farklılıkların sadece biyolojik farklılıklardan ibaret olmadığı, sosyal ve kültürel değerlerin meydana getirdiği farklılıkları da belirtmek için kullanıldığı vurgulanmıştır (Müftüoğlu, 2000). Tablo 2’de Dünya Sağlık Örgütü’ne göre cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 2

*Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki temel farklılıklar*

CİNSİYET	TOPLUMSAL CİNSİYET
Doğuştan gelir.	Sosyokültürel ve insanın yarattığı bir olgudur.
Biyolojiktir, cinsel organlardaki gözle görülür farklılığa ve üreme işlevlerindeki farklılıklara işaret eder.	Sosyokültürel ve eril ve dişil niteliklere, davranış biçimlerine, rollere, sorumluluklara vs. işaret eder.
Değişmez, değiştirilemez, her yerde aynı kalır.	Değişkendir, değiştirilebilir, zamana, kültüre, hatta aileye göre değişkenlik gösterir.

(Akt. Kara, 2015).

Bir insanı kadın veya erkek olarak kategorize etmek, cinsiyet kalıpyargılarını otomatik olarak beraberinde getirecektir. Bu kalıpyargıların temelinde tarihsel süreç dahil olmak üzere pek çok sebep bulunmaktadır. Örneğin bir araştırmada ilkçağda kadınla erkek arasında cinsiyet ayırımı gözlenmezken yerleşik düzene geçilmesi ve özel mülkiyet kavramının meydana çıkmasıyla rol ayırımının başladığı ve kadının, “annelik rolü” nedeniyle gündün güne ev içi rollere çekildiği dile getirilmiştir (Turan, Öztürk, Kaya vd., 2010). Kalıpyargılar cinsiyete dayalı rol biçme eğilimimizi güçlendirse de her insanın bu kalıplara uymadığını da gözlemlemekteyiz. Bora (2012) bu durumu şöyle açıklar:

Toplumsal cinsiyet kavramının anlamı, Simone de Beauvoir’ın ünlü sözünde billurlaşır: “Kadın doğulmaz, kadın olunur.” Böylece cinsiyetin bu dünyada ‘başımıza gelen’lerle ilişkili bir şey olduğunu söylemiş oluruz, yani, kız bebeklerin içlerinde annelik, yumuşaklık, sevecenlik, hamaratlık, oğlan bebeklerin ise savaşıklık, sertlik, alet edevat tamirine yatkınlık vb. tohumları taşıyarak dünyaya gelmediklerini. Aslına bakılırsa, eğer böyle tohumlar varsa, bunların kız ve oğlan bebeklere gelişigüzel serpiştirilmiş olduğuna inanmak için daha fazla sebebimiz var: Savaşçı kadınlar da tanıyoruz, şefkatli erkekler de.

### 2.5.1. Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolü

Kadınların kariyer yaşamlarında etkili olan önemli faktörlerden birisi toplum içerisinde benimsedikleri cinsiyet rolüdür (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007). Parçası olduğumuz toplum, cinsiyetimize bakmaksızın bize bir rol biçer ve ona göre davranmamızı bekler. Örneğin toplumsal cinsiyet algılarına göre kadına ve erkeğe biçilen roller şöyledir:

Kadın için çocuk doğurmak, büyütme ve evdeki işleri yapmak; erkek içinse savaşa gitmek, evin geçimini sağlamak, tamirat yapmak ve ailesini korumak (Kirişçi, 2018). Bu rol beklentisi sabit olmamakla birlikte çoğu kültürde benzerlik gösterir. Çünkü cinsiyete ilişkin kalıpyargılar, toplumun iş ve aile gibi birçok kurumuna şekil vermektedir.

Günden güne ve ülkeye ya da bölgeye göre değişkenlik göstermesine karşın toplumların tamamında ev içindeki üretim ve çocuk veya yaşlı bakımı kadınların öncelikli sorumluluğu olarak görülürken; erkeklerin birincil sorumluluğu eve ekmek getirmek olarak tanımlanır (Özkaplan, 2013). Buradan hareketle şunu söylemek mümkündür: Kadına aile yaşamına ilişkin biçilen rol, evin içindeki işleri gerçekleştirmekken; erkek, dışarıda işgücüne katılan aile üyesidir. Kadınlar genellikle ev, eş ve çocuk üçgeni içerisinde ve geleneksel düşünce yapısına göre bu nedenle erkekten geride görülmektedir (Çetin ve Atan, 2012).

Toplumda cinsiyete bağlı beklenen davranışlar iş yaşamındaki rolleri de etkilemektedir ve böylece cinsiyete odaklı roller bekleyen işlerle mesleki cinsiyet ayrımı ortaya çıkmaktadır (Öğüt, 2006). Cinsiyete dayalı mesleki ayrım nedeniyle kadınlar evdeki işlerin uzantısı olan işleri tercih etmekte, hatta bu işlere yönlendirilmektedir. Ev işleri ve çocuk yetiştirme gibi sorunlarla da karşılaşan kadının bu problemleri toplumsal cinsiyetin etkisiyle meydana gelmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerini yerine getirmesi gereken kadın, sınırlı işlerde çalışmak durumundadır (Özkan G.S. ve Özkan, B. 2010). Böylece kimi mesleklere dair “kadın işi” yanılığısı geçerliliğini korumaya devam eder.

Kültürel bir olgu olarak karşımıza çıkan kadının evi ve eşiyle ilgilenmesi, araştırmaların kadınların işyerlerinden ayrılma nedenlerinin başında evlilik ve nişanlanmanın geldiğini göstermesi ile örtüşür niteliktedir (Gökkaya, 2014). Bu duruma işveren gözüyle bakılmaktadır. İşten çıkarılma oranları incelendiğinde kadınların dezavantajlı bir konumda oldukları gözlenmektedir. Ecevit (1995, s. 123) kadınların bu konuda erkeklere kıyasla daha mağdur olmalarını şöyle açıklar: “İşten çıkarılmalarda daha çok vasıfsız ve yeri kolay doldurulabilecek işçilerin tercih edilmesi ve kadınların, ailenin temel geçindiricileri olmayıp, babaları ve kocaları tarafından geçindirilecek kişiler oldukları yönündeki ataerkil ideoloji, böyle bir sonuç yaşanmasında önemli etkenler olarak görülebilir” (Akt. Gökkaya, 2014). Çünkü kadın, “eve ekmek getiren” kişi olarak değil, aileye ek gelir kazandıran kişi olarak görülür.

Erkekler ve kadınlar üzerine yapılan örtük çağrışım ölçümleri neticesinde erkekler yüksek otoriteye dayalı çağrışımlara kadınlara kıyasla daha fazla sahipken; kadınlar, beşeri

bilimler, aile ve evcillik gibi düşük seviye otoriteyle ilgili çağrışımlarla daha çok anılırlar (Fine, 2017, s. 29). Bu durum kadınları yöneticilik gibi işlerden uzaklaştırır ve evdeki sorumluluklara benzer özellikler taşıyan işlere yönlendirir. Bunun temelinde elbette birçok faktör bulunmaktadır. Kadınlara ve erkeklere atfedilen farklı psikolojik özellikler olarak tanımlanan cinsiyet şeması örnek verilebilir. Bu kavram, kadın ve erkeği birbirinden ayırarak herkesin paylaştığı varsayımları içerir. Başka bir ifadeyle erkeklere olduğundan daha fazla değer verilmesini algılayışımızı belirten bir ifadedir ve böylece insanları insan olarak değil kadın ve erkek olarak tanımlar, liderliğin erkekler için daha uygun olduğu görüşünü savunmaya eğilim gösteririz (Poyraz, 2013). Oysaki toplumsal cinsiyet rollerinden sıyrılarak yapılacak bir değerlendirme böyle eğilimlerin ayrımcı bir davranışa dönüşmesini engelleyecektir.

Kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin irdelenmediği bir ortam oluşturulduğunda cinsiyetçi stereotipler kadınların özgüvenleri üzerinde etkiye sahiptir ve çevrelerinde erkek yöneticileri sayıca fazla gören kadınlar kendilerinin başarılı olamayacağı algısını geliştirirler (İnandı ve Tunç, 2012). Özgüvenleri kırılan kadınlar önce “öteki”leştirilmekte sonra üzerlerinde tahakküm kurularak bakış açıları yok sayılmaktadır ve böylece ikincilleştirilmektedirler (Serdaroğlu, 2008). Kadınların özgüvensiz ve ötekileştirilmiş hissetmelerinde etkili olan ve onların yükselmesini engelleyen sınırlar 3 nolu kavram tablosunda gösterilmektedir:

Tablo 3

*Kadınlara atfedilen özellikler*

<b>Pozitif Özellikler</b>	<b>Negatif Özellikler</b>	<b>Diğer Özellikler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakım yetiştirme</li> <li>• Ev işlerine benzer işlerde beceri ve tecrübe</li> <li>• Daha yetkin el mahareti</li> <li>• Daha dürüst olma hali</li> <li>• Daha çekici fiziksel görünüş</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkasının yönlendirmesine açık olmama</li> <li>• Daha az fiziksel güce sahip olma</li> <li>• Bilim ve matematikte daha az yetenekli olma</li> <li>• Seyahat etmeye daha az istekli olma</li> <li>• Fiziksel tehlikeye maruz kalma ve fiziksel güç kullanma konularında da daha az gönüllü olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emir almaya yatkınlık</li> <li>• İşle ya da çalışma koşullarıyla ilgili hiç şikayet etmeme</li> <li>• Monoton ve tekrara dayalı işlerde, parçalı işlerde büyük sabır gösterme</li> </ul>

Tablo, Lordoğlu ve Özkaplan (2005, s. 256-257)'deki bilgilerden derlenmiştir (Akt. Başak, 2009).

## 2.6. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Kadınların iş hayatında erkeklere oranla ayrımcılığa maruz bırakılmasının temelinde toplumsal cinsiyetle biyolojik cinsiyeti ilişkilendiren “cinsiyete dayalı ayrımcılık” yatmaktadır (Tahtahoğlu, 2016). Ayrımcılık tanımıyla üzerinde durulan, kazanç, ücret, mesleki konum gibi ölçülebilir piyasa göstergeleridir. Aynı yazara göre toplumsal cinsiyet eşitsizliği eril değerlerin dişil değerlerden daha üstün görüldüğü hiyerarşik bir yapılandırma. Bu durum, erkek egemen politikalar nedeniyle kadınların aile ve toplumda ikincil konumda görülmesinin yansıması olarak işgücü piyasasında da gözlenmektedir (Özkaplan, 2013).

Ayrımcılık kavramı, dişil ve erilin fırsatlara ulaşma ve onu kullanmasındaki eşitsizliği belirtmek için kullanılır. Literatür incelendiğinde son zamanlarda toplumsal cinsiyet konusunu içeren pek çok çalışma gözlenmektedir (Başak, 2009). Özellikle ayrımcılık kavramının bir uzantısı olarak değerlendirilen cam tavan sendromu alanyazında birlikte değerlendirilmektedir. Kadın yöneticilere ilişkin alanyazın taraması sonucunda disiplin, yaş, eğitim seviyesi gibi faktörler gözetilmeksizin yalnızca “kadın” olmaları gerekçesiyle engellerle karşılaştıkları gözlenmiştir (Çelikten, 2004). Sadece cinsiyetleri nedeniyle engellere maruz kalan kadınların, kariyerlerinde ilerlemeleri güç görülmektedir.

Günümüzde işgücünün önemli bir parçası kadınlar tarafından meydana getirilse de işgücüne dahil oldukları sanayileşmenin ilk zamanlarında çalışma koşulları kötüydü ve ücret düşüklüğü ile karşı karşıyaydılar (Gökkaya, 2014). Aynı yazara göre kadınların, aldığı ücretin yalnızca aile bütçesine ek katkı olarak değerlendirilmesi, kadınların düşük ücret almasını oldukça etkiler. Kadınların hayatları boyunca aynı niteliklere sahip oldukları erkeklere kıyasla az ücret aldıkları gerçeği, toplumsal cinsiyete dayalı ücret farklılığı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kadınlar erkeklerin ilerleme imkanı olan işlerine dahil edilmemiştir (Başak,2009). Bu durum cinsiyete dayalı ayrımcılığın iş yaşamındaki en güçlü örneklerinden birisidir. İleri boyutlara taşınması halinde ekonomik şiddete dönüşmesi dahi söz konusu olabilmektedir.

Ayrımcılık mesleklerin toplumda cinsiyetlere ayrıştırılması olarak tanımlanırken bir diğer toplumsal faktör olan basmakalıp yargılar kadınların bağımlı, duygusal ve yetersiz oldukları yönündeki görüşlerdir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Başka bir deyişle toplum, kadınları zayıf görmektedir. Batur (2011) çalışmasında atasözlerini incelemiş ve kadın-erkek ayrımını içerenleri örnek vermiştir. Bahsi geçen yazara göre “Erkek getirmeyi, kadın yetirmeyi bilmeli” ya da “Erkek sel, kadın göl” gibi atasözlerinde kadının aile



hayatında ikincil konumda bulunduğunu gösteren ve erkeği yücelten mesajlar göze çarpmaktadır (Batur, 2011). Toplumumuzda kadınlara yüklenen bu anlamın aile ve iş yaşamını etkilememesi imkansız görülmektedir.

Eşitliğe dönük yasal olarak herhangi bir engel bulunmamasına karşın erkekler, kadınların toplumdaki yeni rollerini içselleştiremediği için eşitlik kavramı davranışa dönüşmekten uzaklaşmaktadır (Yaraman, 2015, s. 25). Şirket yönetimlerinden ülke yönetimine değin gözlenen eril hakimiyet neticesinde kadınların zirveye ulaşmak için kullandığı merdivenleri zirvedeki erkekler tekmelemektedir (Asoy, 2018). Toplumun ve işgücünün her kesimine yayılan bu eşitsizliği ortadan kaldırmak, basmakalıp yargılardan kurtulmakla mümkün olabilir.

Tablo 4

*2015-2018 yılları arasında cinsiyete göre çalışanların işe ilişkin sorunları*

Cinsiyet	Sorunlar	2015	2016	2017	2018
<b>Erkek</b>	Ücret miktarı	29,9	23,9	27,6	30,0
	Ücretler arası farklılık	22,5	18,8	19,4	21,4
	Çalışma koşulları	21,5	17,5	17,6	17,0
	İdari konular	11,1	10,6	9,9	11,4
	Ücretlerin zamanında ödenmesi	9,0	8,7	8,1	9,7
	Eksik ücret ödenmesi	5,6	5,2	4,7	5,5
	Çalışma saatleri içerisinde kişisel veya ailevi konularla ilgilenmek için bir veya iki saat izin alma	-	-	9,9	8,8
<b>Kadın</b>	Ücret miktarı	31,3	25,6	26,1	27,4
	Ücretler arası farklılık	23,1	18,9	21,0	17,0
	Çalışma koşulları	19,3	19,4	17,7	14,7
	İdari konular	13,4	13,1	12,3	12,4
	Ücretlerin zamanında ödenmesi	8,1	6,9	5,0	5,4
	Eksik ücret ödenmesi	4,8	4,7	4,0	2,7
	Çalışma saatleri içerisinde kişisel veya ailevi konularla ilgilenmek için bir veya iki saat izin alma	-	-	10,5	10,3

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Tablo 4 incelendiğinde ücretler arası farklılıkta kadın ve erkeklerin oranlarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Erkeklerin ücretlerin zamanında ödenmesi konusunda daha yüksek oranda sorun yaşadığı, kadınların ise idari konularda erkeklerden daha fazla sorun yaşadığı görülmektedir.

## 2.7. Eğitim ve Kadın

Kadınların yönetici konumuna yükselmelerinde karşılaştıkları engeller, pek çok açıdan ele alınabilmektedir ancak kuşkusuz bu faktörlerin başında eğitim gelir. Cinsiyetine bakılmaksızın her çocuğun hakkı olan eğitime ulaşması toplumun gelişimi için hayati bir önem taşımaktadır.

Kariyerinde güçlü adımlar atmak isteyen birey, öncelikle iyi bir eğitim alması gerektiğinin bilincindedir. Kadınların işgücüne katılım oranındaki azalmanın birincil faktörü olarak eğitim görülmesine karşın, kadının yaşı, çocuk sayısı, hanehalkının büyüklüğü vb. gibi değişkenler de göz önünde bulundurulmalıdır (Kızılgöl, 2012). Doğrudan ve/veya dolaylı olarak birbirinden etkilenen ve birbirini etkileyen eğitim ve işgücüne katılım kavramları, kadınların engellenmesi söz konusu olduğunda birlikte değerlendirilmesi gereken kavramlardır. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın boyutlarından biri olan ekonomik şiddet nedeniyle üretken iş gücünde azalma gözlenir ve bu durum korku iklimi oluşturarak; ülkelerin gelişiminde, üretimlerinde, kadınların eğitim ve gelişim imkanlarında azalmaya neden olur (Gürkan ve Coşar, 2009).

Erkek egemen politikaların hakim olduğu iş dünyasında basmakalıp yargıları yıkmak adına kadınların eğitim seviyelerini yükseltmeleri ve hizmetiçi eğitimler ile sürekli gelişim göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca iyi bir eğitim, üst düzey yöneticilik için oldukça önemlidir (Sezen, 2008). Bununla birlikte iyi eğitim almaya ek olarak yapılması gerekenler vardır. Kadınların lider konumuna gelmelerine bu açıdan bakıldığında göz ardı edilmemesi gerekenler: Kız çocukları erken yaşta eğitilmeli, daha fazla rol modele sahip olmalı ve mentor uygulamaları geliştirilmeli (Tahtaloğlu, 2016). Ancak bütün bunlar bir arada yapıldığında üst düzey yöneticilikte kadın oranının artması sağlanabilir.

Eğitim seviyesinin yükselmesi ve bir meslekte çalışmasıyla kadın, ekonomik ve sosyal bakımdan bir statü kazanır ancak belirli engellerle karşılaşmasının önüne geçemez (Öğüt, 2006). Eğitim düzeyindeki bu yükseliş, kadının toplumsal saygınlığı ve yöneticilik konumuna uygun görülmesi açısından önemlidir. Ancak kadınların istihdam edilmesinde eğitim düzeylerinin önemi büyük olsa da eğitim seviyesi yüksek kadınlarda da işsizlik

oranının fazla olması, kadınların işgücüne katılımındaki sorunlar açısından önemli bir faktördür. Tablo 5'te kimi AB ülkeleri ve Türkiye'de 15-64 yaş arası istihdam oranları gösterilmektedir:

Tablo 5

*Ülkelere göre 15-64 yaş arası istihdam oranları*

Ülke	Toplam	Erkek	Kadın
Belçika	83.4	85.8	81.4
Danimarka	86.5	89.9	83.9
Yunanistan	73.3	80.3	67.3
Fransa	82.8	85.8	80.4
İtalya	78.7	83.4	75.3
Finlandiya	86.2	88.6	84.4
Türkiye	71.7	81.3	60.6

Kaynak: Eurostat

Tablo 5 incelendiğinde Türkiye'de istihdam oranının erkeklerde %81.3, kadınlarda ise %60,6 olduğu görülmektedir.

## 2.8. Kadın Öğretmen

Ülkemiz de dahil olmak üzere, dünyanın pek çok yerinde öğretmenlik kadınlar tarafından fazlaca tercih edilen bir meslek olmuştur. Bunun en güçlü sebebi, toplumun kadına yüklediği rollerdir.

Kadın öğretmenlerin engellenmeleri incelendiğinde iş doyumlarının başta iletişim olmak üzere pek çok alt boyutu etkilediği görülmektedir ki bu alt boyutlar arasında yönetim de bulunmaktadır (İnandı ve Tunç, 2012). Bütün kurumlarda kadın yönetici sayısının azlığı göze çarpmakla birlikte ülkemizde kadınların fazlaca olduğu öğretmenlik mesleğinde kadın okul yöneticisi sayısının az olması dikkate alınması gereken bir konudur (Kılınç, 2017). Kadınların yoğun olduğu Türk Eğitim Sistemi'nde öğretmenlik "kadın mesleği" olarak görüldüğünden özellikle okul öncesi ve ilkökul kademeleri kadının toplumdaki geleneksel rollerini aksatmasına engel olmayan bir meslek olarak görülmektedir ve öğretmenlikteki bu durumun askine eğitim yöneticiliği genellikle kadınların alanı olarak değerlendirilmemektedir (Toraman, 2011).

Öğretmenlik mesleğine ve eğitim yöneticiliğine ülkemizdeki ve batıdaki kadın-erkek oranları açısından bakıldığında Bridge (2003), göze çarpan oranları şöyle özetler: "Kadınlar azınlığı, erkekler çoğunluğu oluşturur. Diğer bir deyişle, kadınlar çoğunluktan seçilen azınlık, erkekler azınlıktan seçilen çoğunluk durumuna girerler". Tablo 6'da 2012-2017 yılları arasında eğitim seviyesine göre öğretmen sayıları ve cinsiyet oranları gösterilmiştir.

Tablo 6

*2012-2017 yılları arasında eğitim seviyesine göre öğretmen sayıları ve cinsiyet oranları*

Cinsiyet	Öğretim Yılı	Okul Öncesi Eğitim	İlkokul	Ortaokul	Ortaöğretim
Kadın	2012/' 2013	59 313	163 106	140 403	112 996
	2013/' 2014	59 940	167 783	149 291	127 028
	2014/' 2015	63 968	173 078	159 672	138 453
	2015/' 2016	68 357	180 253	176 448	158 397
	2016/' 2017	72 352	181 887	183 590	168 604
Erkek	2012/' 2013	3 620	118 937	129 356	141 899
	2013/' 2014	3 387	120 661	131 513	151 613
	2014/' 2015	4 070	122 174	136 393	159 925
	2015/' 2016	3 871	122 708	146 232	177 293
	2016/' 2017	4 032	116 633	142 402	174 930

Tablo 6 incelendiğinde ortaöğretim dışında tüm kademelerde kadın öğretmen oranının erkek öğretmene göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak eğitim yöneticiliği söz konusu olduğunda bu oranlar terse dönmektedir.

Kadınlar, 19. yüzyıl ile birlikte okul sistemindeki yaygınlaşmanın etkisiyle eğitim alanında görev almaya başlamışlardır ve eğitim yöneticiliğinde ise öğretmenlik kadar eski bir tarihe sahiptirler (Orbay, 2018). Bu tarih, 1871-1872 yıllarına değin uzanmaktayken, ilk kadın ilçe milli eğitim müdürü ataması 1968, ilk kadın milli eğitim müdürü ataması ise 1990 yıllarında meydana gelmiştir (Aydın, 2009). İl ve ilçe bazında eğitim yöneticisi olma yolunda neredeyse bir asır bekleyen kadınların günümüzde hala az sayıda olmaları önemli bir konudur. Çünkü bir eğitim kurumunun her kademesinde kadına da erkeğe de eşit oranda rastlanması beklenmektedir. Örneğin bazı koşullarda ailelerin kız çocukların eğitimine devam etmelerine ilişkin gösterdikleri direnci, kadın öğretmenler ile kırabilmek daha mümkün olduğundan kadın öğretmenlerin sayısındaki artış oldukça önemlidir. Öğrenciler

için rol model olan öğretmenler ve okul müdürleri, bu sebeple öğrencilerin hayatında dikkate alınır değerde etkiye sahiptir (Kara, 2015).

## 2.9. Kadın ve Yönetim

Yönetim, insanlık kadar eski bir olgudur. Pek çok görüş, iki kişinin var olduğu tüm dönemlerde yönetimin ve dolayısıyla yöneticiyle yönetilenin gözlendiğini dile getirir. Yönetimin tarihine bakıldığında ise insanların organizasyon ihtiyacı, ortak amaçlara yönelmesi, başkalarının yardımını sağlamanın ve onlara iş yaptırmanın yönetimle mümkün olabileceğinin fark edilmesiyle ortaya çıktığı ve böylece ast ve üst kavramlarının doğduğu gözlenmektedir (Yılmaz, 2013). Tarihi böylesine geçmişe dayanan bir kavramın kadınlar için yeni olduğu, günümüzde bile kadınlara yakıştırılmadığı tartışılmaktadır.

Çetin ve Atan (2012) kadınların yönetici olmasında geçen tarihi süreci 1970'lerin başına dayandırmaktadır. Daha sonra 1970'lerin ikinci yarısında ve 1980'den itibaren yönetimde kadına ilişkin araştırmalar değişkenlik göstermektedir. Araştırmacılara göre, bu üç ayrı dönemde sorulan sorular şöyledir: "Kadınlar yönetici olabilir mi?", "Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?" ve "Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?" (Çetin ve Atan, 2012). Görüldüğü üzere son elli yılda kadınların yönetici konumuna gelmeleri araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir. İçeriği değişikliğe uğrasa da kadın ve yönetim kavramları birlikte ele alınmaktadır.

Yöneticilik bir meslek olarak ele alındığında akla gelen isimler genellikle erkektir. Toplumun kadına biçtiği roller ve basmakalıp yargıların da etkisiyle yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılanmaktadır. Bu algı, bu kadroların genellikle erkeklerce kullanılıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013). İstatistikler incelendiğinde erkek ve kadın yönetici oranlarındaki büyük farklılık göze çarpmaktadır. Birbirini karşılıklı olarak besleyen bu oranlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

*2012-2017 yılları arasında Türkiye’de yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı*

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2012	100,0	85,6	14,4
2013	100,0	83,4	16,6
2014	100,0	84,5	15,5
2015	100,0	85,6	14,4
2016	100,0	83,3	16,7
2017	100,0	82,7	17,3

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2017

Sönmez’e göre, neredeyse tüm kadın yöneticiler, kadınların erkeklerden daha çok çalışabileceğini ve her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kaldığını dile getirmektedir. Aynı araştırmacı, görünenin aksine iş dünyasındaki erkek egemen politikaların kadınların yönetici konumuna yükselebilmelerinde karmaşık bir direnç gösterdiğini belirtmektedir (Akt. Çelikten, 2004). Bu sebeple yönetici konumuna gelen kadınların tutum ve davranışlarında belirli özellikler göze çarpabilir. Kadın ve erkek arasındaki farklılıkların yönetici davranışlarına etkisini inceleyen Shakeshaft (1989), kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları dil farklılıklarını şu şekilde sıralamıştır:

Tablo 8

*Kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları dil farkı*

KADIN	ERKEK
Telaffuzda netlik	Talepkar ses
Yüksek perdeden ses	Derin ses
Düşünceleri açıklamada jest kullanımı	Övünerek konuşma
Dedikodu	Niteliyici kelimeler
Dinleyiciye ilgi gösterme	Argo ve küfür kullanma
Yumuşak konuşma	Baskın konuşma
Önemi olmayan konularda konuşma	Sadede odaklanma

Tablo 8 (Devam)	
Arkadaşça konuşma	Saldırgan sözcükler kullanma
Çok konuşma	Kızgınlığı saklamamak, dile getirmek
Duygusal konuşma	Konuşmada otoriterlik
Detayları kullanma	Asker tonu
Kendini ortaya koyan açık bir konuşma	Kaba konuşma
Gülümseyerek konuşma	Kadınların sözünü kesme
Düzgün dilbilgisi kullanımı	Esprili konuşma
Kibar konuşma	Soru tonlaması
Pasif ses	Duyguyu değil, gerçeği gözetme

(Akt. Bridge, 2003, s. 43-44).

Tablo 8 incelendiğinde kadın yöneticilerin daha yumuşak, daha ılımlı, dinleyiciyi daha çok önemseyen bir iletişim şekli olduğu algısının varlığı gözlenmektedir. Buna karşın erkek yöneticilerin argo ve küfür kullandığı, saldırgan sözcükler dile getirebildiği, daha esprili ve otoriter bir iletişim diline sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 9

*Erkek ve kadın yöneticilerin olumsuz yanları*

<b>Erkek Yöneticilerin Olumsuz Yanları</b>	<b>Kadın Yöneticilerin Olumsuz Yanları</b>
Çalışanlara uzak ve ulaşılmaması zor biri olmak,	Duygusal davranmaları ve tepkilerini belli etmeleri,
Otoriter ve saldırgan bir tutum sergilemek,	İşe değil, kişilere öncelik vermeleri,
Fazla şekilci davranmak ve işin her durumda yapılmasını beklemek,	Özgüven sorunu yaşamaları.
Cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmak.	

Kaynak: Barutçugil (2002, s. 25)

Tablo 9'a bakıldığında cinsiyet gözetmeksizin yöneticilere dair olumsuz yargılar olduğu görülmektedir. Bu yargılarda göze çarpan, erkeklerin daha otoriter ve çalışanlara uzak olduğu ve kadınların duygusal davranışlar sergileyen özgüvensiz kişiler olduğu algısıdır.

## 2.10. Eğitimde Kadın Yönetici

Türkiye’de farklı iş alanlarında engellerle karşılaşmasına rağmen kadınlar, orta ve üst kademelerde ilerleme kaydetmişlerdir ancak bu olumlu düşünceyi kadın eğitim yöneticileri için dile getirmek güç gözükmemektedir (Çelikten, 2004). Pek çok kurumda kadın yöneticilerin az oluşu benzerlik göstermekle birlikte kadınların fazlaca bulunduğu öğretmenlik mesleğinde okul yöneticiliği için bahsi geçen yorumu yapamamak düşündürücüdür (Kılınç, 2017). Ülkemizde kadın eğitim yöneticilerine ilişkin oranlar, bu konunun daha çok araştırılması ve kadınların karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak için çözüm önerileri getirilmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir.

Eğitim yöneticiliği göz önünde bulundurulduğunda kadınların bu alanda görülmesinin önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bunlardan belki de en önemlisi toplumun bakış açısı ve yöneticiliğe dair algılarıdır. Bir diğer önemli etken ise eğitim yönetiminde liderlik niteliklerinin kadınlar tarafından algılanışındaki yanlışlardır (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007).

Toplumsal cinsiyet odaklı kadına ve erkeğe atfedilen özelliklerle başarılı yöneticilerin niteliklerinin ilişkili olduğu görüşü erkeklerin kadınlardan daha başarılı yöneticiler olacağı görüşünü beslemektedir (Canlı, Demirtaş ve Bozak, 2013). Bu düşüncenin temelinde liderliğe ilişkin geleneksel kuramların etkisi de vardır. Yöneticilik dendiğinde akla cinsiyete dair gelen ilk kavramın “erkek” olması kadınların bu konuma gelmelerinde güçlü bir yıldırııcıdır.

Kadınlar engelleri aşmış yönetici olduklarında bu defa başka engeller ve ayrımcılıklarla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Günümüzde Türkiye’de kadın olmak, erkeklere ait görülen yöneticilikte bir dezavantaj gibi düşünülmekte ve kadın yöneticilerin başarıları kadınların fazladan çalışması, şansları, işlerinin kolay oluşu gibi faktörlere bağlanmakta ya da kadınlar pozitif ayrımcılığa maruz bırakılmaktadır (Toraman, 2011). Kısacası toplum gözünde erkeklerin doğaları gereği layık görüldükleri kademeyi kadınlar ancak uzun uğraşlarla hak edebilmektedir.

Tan’a (1996) göre eğitim yönetiminin bütün basamaklarında kadınlar ve erkekler eşit şansa sahip olmalı ve kadınlar bu kademelerden dışlanmamalıdır. Toplumun şekillenmesinde en güçlü etkilerden birine sahip olan eğitim kurumları, hem rol model olma hem de toplumsal cinsiyet eşitliğini yansıtmaya görevini üstlenmek üzere kadın eğitim yöneticilerini de bünyesinde barındırmalıdır.



### 2.11. Cam Tavan Sendromu

Kadınlar, insanlığın başından beri tüm zamanlarda ve kültürlerde ayrımcılığa maruz kalmıştır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığı göz önüne alındığında bu durumun yalnızca kadınları etkilemediği gözlenirse de toplumun cinsiyete dair biçtiği roller, kadınları çıkmaza sürüklemektedir. Bu konuların başında iş dünyasında kendini kanıtlamak isteyen kadınların her zaman karşılaşmakta olduğu görünmez engeller gelmektedir.

Kadınların engellenmesinin ardında bireysel, toplumsal ve örgütsel birçok faktör bulunmaktadır. Bu engellere “cam tavan” denmektedir. Daha genel bir tanımla kadınların iş yaşamında belirli bir kademedan sonra yükselmesinin önünde duran görünmez faktörlere “cam tavan” veya “cam tavan sendromu” adı verilmektedir (Çetin ve Atan, 2012). Alanyazında “tavan” kavramı yerine uçurum veya asansör sözcüklerinin de kullanıldığı gözlenmektedir ki bu kavramlarla anlatılmak istenen, ayrımcılığın bir uzantısı olarak görülen ve kadınların kariyerini olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir (Aslan, 2018).

Lockwood (2004, s. 46) cam tavan (İngilizce’de glass ceiling) kavramının ilk kez 1986’daki bir röportajda yer aldığını ve kavramın, “kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak” kullanıldığını dile getirmiştir. Ancak cam tavan kavramı yalnızca yöneticiliğe yükselmedeki engelleri anlatmaz. Kadınların toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşam içerisinde pek çok konuda engellendiğini belirtmektedir (Gökkaya, 2009).

Asoy’a (2018) göre 1970’li yıllarda kadınların işletme, sanayi, yönetim ve siyasal alanlara dahil olmasının bir sonucu olarak cam tavan sendromu gözlenmiştir. Aynı yazara göre neredeyse yarım yüzyılı kapsayan bir mücadele sürecinde alınan önlemler erkek egemen örgüt yapılarının cam tavanları örmesine engel olamamıştır, bilhassa yönetim alanında. Bu sebeple cam tavan kavramı çoğunlukla yönetim alanındaki engelleri niteleyen bir sözcük grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sekman (2011, s. 5) cam tavan kavramıyla ilintili bir deneyi şöyle açıklamaktadır:

Bilim insanları, cam tavan sendromunu pire deneyi ile açıklamışlardır. Bu deneyde, pirelerin farklı yüksekliğe zıplayabildikleri görülmüştür. Toplanan birkaç pire 30 cm yüksekliğindeki cam fanusa konur. Metal zeminin ısıtılmasının ardından pireler sıcaktan rahatsız olup kaçmaya başlarlar fakat tavana çarparak düşerler. Tabanın sıcak olmasından ötürü tekrar zıplarlar ve başlarını cama vururlar. Defalarca kafalarını cama vuran pireler, belli bir yükseklikten (yaklaşık 30 cm) sonra zıplayamayayı

öğrenirler. Pirelerin artık 30 cm zıpladığı görülünce, deneyin ikinci bölümüne geçilir. Bu defa zemin tekrar ısıtılır fakat tavandaki cam da kaldırılır. Bütün pireler eşit yükseklikte yani yaklaşık 30 cm zıplarlar, üzerlerinde de cam tavan engel yoktur. Zıplamak için imkânları olmasına karşın cesaretleri kalmamıştır. Deneyin önceki bölümünde kafalarını cama vura vura öğrendikleri dış engelin (cam) deneyin ikinci bölümünde kalkmış olmasına rağmen içlerindeki *daha yukarı zıplayamayız* inancı var olmaya devam etmiştir. İlk etapta inanç varken imkân, ikinci etapta imkân varken inançları kalmamıştır. Pirelerin yaşadığı bu durum ‘*Cam tavan sendromu*’ olarak adlandırılmıştır (Akt. Terzi ve Çelik, 2016).

Cam tavan sendromu ile kadınlar aslında kariyerlerinde çıkış yaşama aşamalarında cinsiyet ayrımcılığı, mobbing gibi koşullara maruz kalmaktadır ve bu açıdan erkeklere göre daha dezavantajlı bir konumdadır ancak unutulmamalıdır ki bir kurumda cam tavan sendromuna yaygın olarak rastlanıyorsa, çalışanların potansiyel verimliliklerine yeterince ulaşamaz ve düşüş yaşanır (Benshina, 2019). Bu nedenle toplumun her kesiminde olduğu gibi iş yaşamında da yan yana görmeyi temenni ettiğimiz kadın ve erkeklerin eşit şartlar altında ve ayrımcılığa maruz kalmadan çalışmalarını örgütsel anlamda da büyük bir önem taşımaktadır. Sıradaki bölümde kadınların yükselmesi önündeki cam tav engellerinden söz edilmektedir.

## 2.12. Cam Tavan Engelleri

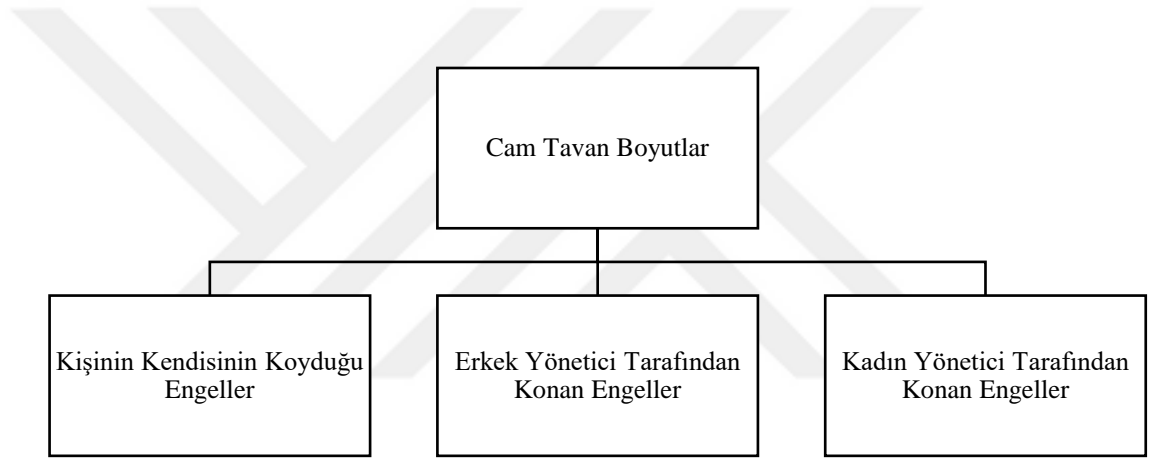
Kadınlara iş yaşamında erkeklerden daha az rastlanmasının nedenleri incelendiğinde eğitim farklılığı, cinsiyete dayalı işbölümü, toplumsal değer ve normlar göze çarpmaktadır ki bu durum toplumdaki sosyo-kültürel ve ekonomik yapı nedeniyle kadınların ikinci plana itildiğini kanıtlar niteliktedir (Gökkaya, 2014). İş yaşamına dair gözlemler yapıldığında yönetim pozisyonlarında kadınlara daha da az rastlanmaktadır. Örneğin dünyada üst düzey yönetimde kadınların oranı dörtte birden azdır (%24) ve bu durum 2007’den bu yana değişmemiştir (Gaag, 2018, s. 84). Kadınların az oranda görülmesinin nedenlerini cam tavan kavramı altında incelemek mümkündür.

Kadınların gözlemlenen başarılarına rağmen, makro anlamda hiyerarşik olarak üst kademelere geçmelerinin, mikro boyuttaysa örgüt içinde kariyer tırmanışlarının önünde cam tavan engeller olduğu aşikardır (Başak, 2009). Dökmen (2018, s. 204)’e göre cam tavan etkisini yaratan şey kadınların liderlik becerisine sahip olmadığı inancı ile erkek çalışanlarda

otorite kurmalarını önleyen sosyal değerler ve iyi bir liderliğin gereği görülen erkeksi özelliklerin kadınlarda eksik olduğu algısıdır.

Oakley'e göre (2000) kadınların üst kademelere gelememelerini ikili sınıflayarak açıklamak mümkündür. İlki; cinsiyet eşitsizliklerini azaltabilecek örgütsel politikaların yarattığı engeller, ikincisiyse kalıp yargılar, simgecilik, güç, liderlik tarzları gibi davranışsal ve kültürel nedenlerdir. Bu nedenleri de kapsayan cam tavan boyutları çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. İçlerinde en yaygın olanı Şekil 2'de gösterilmektedir.

Aycan (2005), cam tavan engellerini üç boyutta ele almıştır:



Şekil 2. Cam tavan boyutları

### 2.12.1. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Kadınların yöneticiliğe ilişkin kendilerine koydukları engellerin en önemlisi çoklu rol üstlenme ve kadının aile içerisindeki yerinin önemidir. Genel algıya göre kadınlar genellikle liderlik konumu için iddialı değildir ve aileleri ile işleri arasındaki çatışmayı birincil planda gördükleri aile içi rolleri kazanmaktadır (Çubukçu 2006). Bu sebeple kadınların anne ve eş olmayı, iyi bir yönetici olmaya tercih ettikleri söylenmektedir. Bir başka açıklamaya göre ise engeller şu şekilde sıralanmaktadır (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007, s. 119-120):

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, kadınlara karşı olan

negatif önyargıları kabul etmek, benimseme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını geliştirme isteği, inancı veya imkanı olmamak; sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde.

### 2.12.2. Erkek Yöneticilerin Koyduğu Engeller

Aycan (2004) kadınların görünmez kariyer engellerinden biri olarak nitelediği erkek yöneticilerin koyduğu engellerin kadınlara yönelik önyargılar olduğunu söyler. Ona göre bu negatif yargılar kadınların üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içermektedir. Erkek yöneticilerin kadınları kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirdiklerini belirtir. Bu yöneticilerin koyduğu diğer engeller ‘kadınlarla iletişim kurma zorluğu’ ve ‘gücü elde tutma’ arzusudur.

### 2.12.3. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engeller

Arı kovanlarındaki kraliçe arı gibi iş hayatında da kimi kadınlar iktidarını sürdürme mücadelesinde olabilir (Er ve Adıgüzel, 2015). Bu durum “kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılmaktadır. Kadın yöneticilerin hemcinslerinin yükselmesini istemeyişi, kıskançlık ve çekememezliğin gözlenmesi en önemli engellerden biridir ve bu durum kadınların kariyerini oldukça olumsuz yönde etkilemektedir (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007).

Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı koyduğu bu engeller pozitif ayrımcılık, kıskançlık, tarafsız olma ilkesinin katılığı ve elbette önyargıları da kapsamaktadır.

Özetle kadınların kariyer ilerlemesinin önündeki bahsi geçen engelleri Tablo 10’da görüldüğü gibi gruplamak ve örneklemek mümkündür.

Tablo 10

*Cam tavan boyutları ve örnekler*

Erkek Yöneticiler Tarafından Konan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsız olma ilkesi	Tarafsız olma ilkesi	Cinsiyet rollerine dair davranışlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Topluma ait değerleri sorgulamadan içsel hale getirmek

Tablo 10 (Devam)		
Pozitif ayrımcılık	Pozitif ayrımcılık	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusuyla mücadele
Kadınlarla iletişim kurmada zorluk	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirmede isteklilik fakat imkansızlık
Gücü elde tutma arzusu	Çok boyutlu kıyaslama ve kıskançlık	Sistemin değişmeyeceğine dair inanç
	Kadınlara ilişkin önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissi
	Erkekler gibi düşünüp onlardan biri gibi davranma çabası	Yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak Kariyerde yükselmek için gerekenleri ve zorunlulukları göze alamama

Kaynak: Ögüt, (2006)

Geliştirilen ölçeğin alt boyutlarını da gösteren bir diğer cam tavan engelleri gruplaması Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11

*Cam tavan engelleri*

Bireysel faktörler	Örgütsel faktörler	Toplumsal faktörler
Çoklu rol	Örgüt kültürü ve politikaları	Mesleki ayırım
Kadınların kişisel tercih ve algıları	Mentor eksikliği İnformal iletişim ağlarına katılmama	Kalıplaşmış yargılar (Stereotipler)

Kaynak: KSSGM Yayınları, Ankara, 1998. (Akt. Mizrahi ve Aracı, 2010)

Tablo 11 incelendiğinde cam tavan engellerinin bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak sınıflandırıldığı gözlenmektedir. Bireysel ve toplumsal faktörler diğer gruplamalarda kadınların kendine koyduğu engellerle ilişkilidir. Örgütsel faktörler ise kadın ve erkek yöneticiler tarafından konan engelleri içermektedir. Aşağıdaki bölümde sırasıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler ile alt boyutları açıklanmaktadır.

## 2.12.4. Bireysel Faktörler

### 2.12.4.1. Çoklu Rol Üstlenme

Az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok gösteren geleneksel düşünce yapısına göre kadın daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geridedir (Çetin ve Atan, 2012). Örneğin yemek hazırlamak, çocuk bakımı, ev temizliği gibi sorumluluklar kadınların

görevi gibi görüldüğünden ve kadınlar bundan sıyrılıp kariyerine odaklanmakta güçlük çektiğinden yükselmeleri zorlaşmaktadır (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007).

Tablo 12

*Ev işlerinde rollerin cinsiyete göre dağılımı*

Ev İşleri	Erkek	Kadın
Yemek Yapma	2,0	87,1
Ütü	2,2	84,3
Sofranın Kurulup Kaldırılması	2,4	74,1
Günlük Yiyecek İçecek Alışverişi	33,3	37,7
Aylık Faturaların Ödenmesi	69,1	17,0
Küçük Bakım, Onarım, Tamir	68,4	6,7

Kaynak: TÜİK Aile Yapısı Araştırması, 2006

Tablo 12 incelendiğinde ev işlerindeki rol dağılımına ilişkin şu yorumdabulunulabilir: Yemek yapma, ütü, sofranın kurulup kaldırılması gibi işler daha çok kadının rolüyen; faturaların ödenmesi, küçük bakım, tamirat işleri erkeklerin rolü olarak görülmektedir.

Bu geleneksel ev işlerini üstlenme ve erkeğe biçilen ailenin geçimini sağlama rolüyle kadın-erkek arasındaki cinsiyet rolleri kalıplaşmıştır. Aynı yazar, kadınlarla yaptığı görüşmelerde en çok çocuklarıyla geçirdikleri zaman konusunda kaygılandıklarını ve bu nedenle çalışma saatlerinde biraz esneklik konusunda yöneticilerinden duyarlılık beklediklerini dile getirmiştir. Ne yazık ki eşler, çocuklar, akrabalar, işverenler, sendikalar ve kadınlar da dahil olmak üzere herkes, aile ve çocuğun bakımının kadına ait olması gerektiğini düşünmektedir ve buna kadınların ev dışında tam zamanlı çalışmaları bile engel olamamaktadır (Hablemitoğlu, 2004, s. 54-67-70).

#### **2.12.4.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**

Yöneticilik göz önüne alındığında kadınların kimi bireysel özellikleri engel olarak görülmektedir. Çünkü kendine güvenen, liderlik niteliklerine sahip, otoriter kadınlar saldırgan; bu özelliklere sahip olmayanlar ise yöneticilikten uzak olarak değerlendirildikleri için kadınların başarılı olmak adına bu iki durum arasında denge kurmaları beklenmektedir (Alberalar, 2015).

Hem iş yerinde hem de özel yaşamında üstlendiği birden çok rolü ve sorumluluğu yerine getirmeye çalışan kadınlar, toplumsal rollerin dayatmalarının da etkisiyle kariyerlerini ikinci plana atmakta veya kariyerleri uğruna özel hayatlarından feragat etmektedirler (Güner, 2018). Bunun neticesinde kadınlar için halihazırda ikinci planda olarak görülen kariyer, öyle kalmaya mahkum edilmektedir.

### **2.12.5. Örgütsel Faktörler**

Kadınların sayıca fazla olduğu meslek alanlarında erkeklerin de bulunması; kadınların iş ve meslek alanlarının daralmasına, erkeklerin ise daha hızlı kariyer yaparak terfi almalarına neden olmaktadır (Aslan, 2018). Böylece kadınlar güçlükle yer buldukları iş dünyasında yükselme konusunda erkeklerle daha zorlu bir yarışa katılmak durumunda kalmaktadır. Üst yönetim kademelerine doğru ilerleme gösteren kadınlar, bu kademedekiler tarafından kötü muamele, mentor eksikliği, iş dünyasında erkek egemen politikaların hakim olması, cinsel taciz, gelir adaletsizliği gibi engellerle de karşılaşmaktadır (Büyükyaprak, 2015). Dolayısıyla örgütsel faktörleri yalnızca erkek egemen politikalar, terfi sürecindeki yarışlar veya yönetici tarafından konan engellerle sınırlandırmak doğru olmayacaktır.

Örgütsel faktörler örgüt kültürü ve politikalarını içeren bir cam tavan alt boyuttur. Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki insan topluluğunu tanımlarken; örgüt politikası ise örgüt yönetiminin belirlediği uygulamalar ve bakış açılarıdır (Çetin ve Atan, 2012).

#### **2.12.5.1. Örgüt Kültürü**

İş ortamlarında süregelen örgüt kültürü çoğunlukla erkeklerin lehine davranışları beslemektedir. Palaz (2003) Türk iş piyasasında işverenlerin genel inanç ve yargılarla hareket ettiklerini ve kadınların çalışma hayatında erkekler kadar güvenilir görülmediğini dile getirmiştir. Çünkü kadınların evlendiklerinde, çocukları olduğunda işi terk edebilecekleri ya da evdeki sorumluluklarının işin önüne geçeceği endişesi hakimdir.

Örgüt kültürünü oluştururken, üst düzey çalışanlar kadınların annelik, evlilik, biyolojik yetersizlikler, özgüven düşüklüğü gibi sosyal etmenler nedeniyle ilerleyemeyeceklerine inandıkları için örgüt politikalarını bu yönde oluşturmaktadır. (Taşkın ve Çetin, 2012). Bu durumu, kadınlar yalnızca kadın oldukları için engellere maruz kalmaktadır şeklinde yorumlamak da mümkün görülmektedir. Çünkü her kadının evleneceği, anne olacağı ya da evlendiğinde/anne olduğunda işinden uzaklaşacağı inancı kadınlara dönük basmakalıp cinsiyetçi yargılardan öte değildir.

Kadınların örgüt içinde erkekler kadar iyi liderler olamayacağı, mantıklı ve doğru karar vermede zayıf oldukları, erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almada güçlük çekeceği diğer ön yargılı düşüncelerdir (Kara, 2015). Bu ön yargılı tutum ve davranışların bir örgüt kültürünün meydana gelmesinde sahip olduğu etki yadsınmaz.

#### **2.12.5.2. Örgüt Politikaları**

Çoğu örgütün politikalarını erkekler ya da erkek deneyimlerini esas alan uygulamalar oluşturmuştur (Toraman, 2011). Örgüt politikalarında hakim olan erkek egemen anlayışın bir sonucu olarak kadın yöneticiler sıklıkla erkeklere ait liderlik değerleri ile sınanmakta ve anlaşılmamaktadır çünkü kadınların uyguladığı demokratik ve işbirlikçi yöntemler disiplinli lider olmaktan aciz oldukları algısını yaratmaktadır (Düz, 2015). Bu nedenle bir cam tavan engeli olarak görülen örgüt politikalarının yalnızca erkeklerin egemenliğinden kaynaklandığını söylemek güç olacaktır. Kadın yöneticilerin liderlik biçimleri de örgüt politikalarının oluşumunda büyük bir etkiye sahiptir.

Yönetimsel pozisyonlara bakıldığında kadınların genellikle alt kademede, erkeklerin ise üst kademe profesyonel çalışanlar arasında bulunduğu göze çarpmaktadır (Erot, 2016). Bazı işletmelerde katkıları önemsenmeksizin kadınlar, yalnızca görüntüde, en güçlü komiteler dışındaki birimlerde görevlendirilmektedir, ki bu göstermelik bir ödün vermedir (Öğüt, 2006). Oysaki kadınların göstermelik yetkilere değil, kendilerini gösterebilecekleri görev ve sorumluluklara ihtiyaçları vardır.

#### **2.12.5.3. Mentor Eksikliği**

Mentor kavramıyla anlatılan, çalışanların işe başladıklarında kendilerine yol gösterip rehberlik etmesini bekledikleri tecrübeli meslektaşlarıdır (Kirişçi, 2018). Mentor ihtiyacı cinsiyet ve konum gözetmeksizin iş yaşamında varlığını sürdürür. Rehberlik edecek birinin olmaması işlerin aksamasına, yavaşlamasına, eksik ya da yanlış yapılmasına zemin hazırlayabilir.

Mentorluk ilişkisi sayesinde karşılaştıkları engelleri daha rahat aşabilen kadınlar, özgüven kazanabilirler fakat bu pozisyonda bulunan kadın yöneticilerin sayıca az olması sebebiyle erkek mentorlardan yardım almak durumundadırlar ki çeşitli kalıpyargılar ve kabul edilmiş değerler nedeniyle bu konuda zorluk çekerler (Bodur, 2017). Kadınların rehber alacakları kadın yöneticilerin sayıca az olması cam tavan engellerini besleyen, cam tavan engellerinin de mentor eksikliğine yol açtığı bir kısır döngü halini almaktadır.



#### 2.12.5.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Örgüt kültürünün ve politikalarının da etkisiyle kadınlar iş ortamlarında kurdukları iletişimi formal sınırlarda tutma eğilimi göstermektedir. Örgüt içerisindeki proje yönetimi, kadrolardaki boşluk gibi motive edici etkenler iletişim ağlarıyla kavranır ve erkeklerin aralarındaki infomal iletişim ağları yaygın olarak kullanıldığından kadın çalışanlar bu ağların dışında kalmaktadır (Alberalar, 2015). İletişim kuramayan bir yönetici olamayacağı için kadınlar bu pozisyondan uzak algılanmaktadır.

Reardon (2014) araştırmasında erkeklerin kadınlarla sosyal hayatta iş hayatından daha kolay iletişimde olabilmelerini temel bir problem olarak görmektedir ve bu nedenle iş hayatındaki kadınlar erkeklerin kalıplaşmış etiketlemeleri sebebiyle iş arkadaşı sıfatından farklı olarak eş, kardeş, müstakbel sevgili gibi görülme eğilimindedir. Kadınlar bunun önüne geçmenin yolunu iletişimi işe dönük çerçevede sınırlamakta görürler.

#### 2.12.6. Toplumsal Faktörler

Gelişmekte olan ülkelerde hanehalklarında erkeklerin para kazanması birincil rolleri olarak algılanmaktayken; kadınların çocuk yetiştirme, aile refahı faaliyetleri ve üretim olmak üzere üç rolü olduğu söylenebilir (Hablemitoğlu, 2004, s. 187). Toplumun cinsiyete dönük biçtiği bu roller, bireylerin ondan farklı davranış göstermelerini güçleştirmektedir. Bu güçlüğün etkisini gözlemleyebileceğimiz ortamlardan birisi de iş dünyasıdır.

Kadınların engellenmesinde büyük etkiye sahip çevresel faktörlere ilişkin ise şu örnekler verilebilir: Kadının erkek dünyasınca bilinçli şekilde sınırlandırılması, kadınların kariyerlerinin bir noktasında ailelerini tercih edecekleri inancı, kadınların erkeklere kıyasla daha az becerikli görülmesi ve liderlik vasıflarını taşımadıklarına dair yargılar (Örücü, Kılıç R., ve Kılıç T., 2007). Bütün bunlarla mücadele etmeye çalışan kadın, kariyer hedeflerinden bilinçli şekilde uzaklaştırılmaktadır.

Farklılıklara ilişkin engeller göz önüne alındığında kültür, cinsiyet, ten rengine göre ayırım, toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyet temelli basmakalıp yargılar ve tutumlar değerlendirilebilir (Tanrısevdi, 2015). Cam tavan engellerinin toplumsal faktörler alt boyutunda bu kavramlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

##### 2.12.6.1. Mesleki Ayırım

Toplumda mesleklerin cinsiyete dönük olarak ayrıştırılması ayrımcılık olarak nitelendirilir. Örneğin hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi meslekler kadın işi olarak

görülürken; mühendislik, yöneticilik gibi işler erkek işi olarak değerlendirilir (Taşkın ve Çetin, 2012). Basmakalıp yargılar ise kadınların bağımlı ve duygusal davrandıkları, hırs, liderlik, rekabet gibi özelliklerde yetersiz olduklarına dönük algılardır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Bu iki kavramın yarattığı etki, bireylerin meslek seçiminde oldukça etkilidir.

Küçük yaştan itibaren toplumda beklenen rollere dönük mesleklere yönelen bireyler üst yönetime yükselme aşamasına geldiğinde toplumsal bir ön yargı oluşabilir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013). Özellikle kadınların “doğası gereği” liderliğe uygun olmadığı algısı, erkeklerin yükselmesini destekler niteliktedir.

Kadınlar engelleri bir şekilde aşım yönetici konumuna gelseler bile erkek çalışanların kendileri hakkındaki “kadının yeri evi ve görevi çocuğunun bakımındır” gibi düşüncelerle mücadele etmek durumunda kalırlar (Barutçugil, 2002, s. 27-28). Çünkü iş yerindeki bu düşünceler basmakalıp yargıların ve toplumun kadına dönük algısının bir uzantısıdır.

#### 2.12.6.2. Stereotipler/Basmakalıp Yargılar

Kadınların içinde bulunduğu durum biyolojik farklılıklardan ziyade toplum tarafından kanıksanan toplumsal cinsiyet rolleri ile belirlendiğinden kadınlar, bağımlı, pasif, boyun eğici bir kalıpta değerlendirilmektedir (Gökkaya, 2014).

Cinsiyete ilişkin kalıpyargılar, kadınların özgüvenlerinde ve ideallerinde oldukça etkilidir ve kadınlar buna göre hareket ettiklerinde erkeklerin yönetim kademelerinde daha fazla yer aldığını fark etmekte ve kendileriyle ilgili erkekler kadar başarılı olamayacaklarına dair bir algı geliştirmektedir (İnandı ve Tunç, 2012). Bu algının temelinde kadınlara atfedilen birtakım özelliklerin yattığı söylenebilir. Tablo 13’te kadınlara ilişkin görülen olumlu ve olumsuz bazı niteliklere yer verilmiştir:

Tablo 13

#### *Kadınlara ilişkin bazı olumlu ve olumsuz nitelikler*

<b>5 olumlu kadınlık halleri</b>	<b>Kadınlara mahsus 5 olumsuz nitelik</b>
Bakım (çocuk ve yaşlı) işlerinde doğal yetenek	Başkaları tarafından yönlendirilmeye açık olma
Sabırlı olma	Daha az fiziksel güç
İletişim ve işbirliğine açık olma	Bilim ve matematikte daha az yetenek
Duygusal yoğunluk ve kontrol	Seyahat etmeye daha az isteklilik
Daha çekici fiziksel görünüş	Kararsızlık, otoriter ve iddialı olamama

Kaynak: Özkaplan, (2013)

Tablo 13 incelendiğinde kadınların daha maharetli, daha uzlaşmacı olduğu ve buna dönük olarak hemşire, doktor, öğretmen, çocuk bakıcısı gibi mesleklerle ilişkilendirildiği

yorumu yapılabilir. Aksi yönden kadınların yönlendirilmeye açık olduğu, bilimde daha az yetenekli görülmeleri, duygusal olmaları vs. kadınlara ilişkin görülen olumsuz özelliklerden bazılarıdır.

Çocuklar doğar doğmaz toplumsal cinsiyetin kıyafet, dış görünüş, dil, renk, ayırım ve sembollerle belirtildiği bir dünyayla buluşuyor (Fine, 2017, s. 252). Bu dünyanın çocukların zihninde kadına ve erkeğe dair kalıpların oluşmasının önüne geçmenin yolu, kalıpyargıların edinilebileceği her duruma karşı hazırlıklı olmaktır.

Kadınların ilgi ve bakım verici ve pasif olması, erkeklerinse başarı odaklı olması gibi kalıpyargıların sürdürülmesinde toplumsal kurumlar kadar kitle iletişim araçlarının, reklamların, filmlerin, çocuk kitaplarının vb. de rolü vardır (Dökmen, 2018).Örneğin cumhuriyetin ilk yıllarındaki ders kitaplarında kadın ve erkek dayanışma içinde gösterilirken ve aile içi işbölümü cinsiyete göre ayrılmazken, 1950’li yıllarla birlikte ailenin bir arada olduğu akşam saatleri annenin yemek yapıp bulaşık yıkarken, babanın ise gazetesini okurken resmedildiği örneklere dönüşmüştür (Gümüsoğlu, 2016, s. 69). Ders kitaplarında dahi bu manzarayla karşılaşan çocukların kalıpyargılardan uzak yetişmeleri ihtimali oldukça güç görülmektedir.

Sonuç olarak elbette ki kadınların daha zor standartlara göre yargılanmalarını veya aynı iş için daha az kazanç sağlamalarının adil olduğu fikrine sahip pek insan yoktur fakat birini erkek veya kadın olarak sınıflamak, toplumsal cinsiyet çağrışımlarını ortaya çıkararak kültürel inanç ve norm süzgecinden geçirip algılamamıza neden olur (Fine, 2017, s. 91). Kadın ve erkeği toplumun biçtiği rollerden kurtarmanın yolu, her şeyden önce cinsiyete göre değerlendirme fikrinden uzaklaşmaktan geçmektedir.

Günümüzde kadın erkeğin yanında yer almak istemektedir, arkasında değil fakat kadının daha çok erkekten geride görüldüğü düşünce yapısı bu isteği negatif yönden etkilemektedir (Çetin ve Atan, 2012). Bu sebeple toplumsal rollerin paylaşımına dayalı olarak benimsenmesi oldukça önemlidir ki böylece “her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır” sözü, “her başarılı kadın ve erkek, birlikte başarıya ulaşmışlardır, yanyanıdırlar” şeklinde değerlendirmek mümkün olabilsin (Hablemitoğlu, 2004, s. 138). Böylece kadınların yükselmesi ve lider olması önündeki engeller daha kolay aşılabılır. Sıradaki bölümde liderlik kavramı ve stilleri ele alınmaktadır.

### **2.13. Kavram Olarak Liderlik ve Stilleri**

Bursalıoğlu’na göre (2005) liderlik, bir grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yolla grubun gücünden faydalanma sürecidir (Bursalıoğlu, 2005, s. 204). Aynı

zamanda liderlik, belirli hedeflere dönük olarak başkalarını etkileme ve harekete geçirebilme gücüdür (Şişman, 2004). Bu gücü yönetebilen kişilere ise lider denir.

Aydın (2005) liderliğin, toplum için çok önemli bir kavram olduğundan söz eder ve bu önemde insanın vazgeçilmez niteliklerinden biri olan yönlendirilme ve yönlendirme gereksinimlerinin rolünün büyük olduğunu dile getirir. Literatür incelemesinde liderlik dendiğinde akla gelen yönetim ve yöneticilik kavramları ile liderlik arasındaki farklar pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. En temel fark örgüt içerisinde yöneticiler için sistem, denetim ve kuralların, liderler içinse iletişim, fikir üretimi ve eyleme dökmenin önemli olmasıdır. Çünkü yöneticiler biçimsel örgüt yapısını gözetirken liderler için bu bir ön koşul değildir (Derin, 2016).

Lider ve liderlik kavramları, onu ele alan herkes tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarda dikkat çeken nokta grubu etkileme ve harekete geçirebilme yeteneğidir. Bass (1990, s:11)liderliğe ilişkin literatürü incelemiş ve yaklaşık olarak bu kavramı açıklama girişiminde bulunan araştırmacı sayısı kadar tanım olduğunu dile getirmiştir.

Tam liderlik modeli Bass ve Riggio'ya (2006) ait üç tür liderliği içeren bir modeldir: Dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve serbest liderlik (laissez-faire) stildir (Kodama, Fukahori ve Sato, 2016). Sıradaki bölümde bu liderlik stillerinin özellikleri, kapsadıkları alt boyutlar ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ndeki maddelerin kapsamı açıklanacaktır.

## 2.14. Liderlik Stilleri

Bass önceki liderlik çalışmalarına dayanarak iki boyuttan oluşan yeni bir model ortaya koydu: Dönüşümcü ve işlemci liderlik (Cemaloğlu, 2007). Daha sonra Bass ve Riggio'nun dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarına en pasif ve etkisiz alt boyut olan tam serbestlik tanıyan liderlik biçimi eklenmiştir (Can, 2014).

Transformasyonel (dönüşümcü) liderler mevcut ilkeleri sorgulayan, yeni ilkeler ortaya koyan, gelecek odaklı yönetim şekline sahip, uzun vadeli düşünen, gelecek adına daha iyi işler yapan liderlerdir (Boyras, 2018). Bu nedenle içlerinde en etkili ve aktif olarak görülen liderlik stili dönüşümcü olandır.

Dönüşümcü liderler de etkileşimci liderler de aktif olarak devreye girip sorunları engellemeye çalışırken; tam serbestlik tanıyan liderler karar vermekten kaçınma

eğilimindedir ki bu liderlerin yokluğunu gösteren pasif bir liderlik biçimidir (Benibol, 2015). Tam serbestlik tanıyan liderlik stili için neredeyse lidersiz bir yönetim tarzı yakıştırması dahi yapılabilecektir.

#### 2.14.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü bir lider aktif bir toplumda değişimin hızına uyum sağlayarak yeni fırsatları kaçırmaz, sorunların çözümünde astları güdüleyebilir ve fırsatları değerlendirip örgüte yeni bakış açıları kazandırabilir (Açıkalın, 2000: 14). Dönüşümcü liderlik lider için de takipçileri için de dönüşüme olanak sağlar, bireysel gelişimlerine ve örgütsel ilerlemeye katkıda bulunur ve aynı zamanda izleyenlere de liderlik yeteneği kazandırır (Dalgıç, 2015).

Serinkan'a (2012) göre dönüşümcü liderlerin farkı; astlarının işlerini yalnızca kurallar ile yönetmemekten, motivasyon aracı olarak finansal teşvikten ötesini kullanabilmekten ve soyut özellikleri de göz önünde bulundurarak astların değişimine ortam hazırlamalarından kaynaklanır (Akt. Tozal, 2015). Böylece lider ile birlikte takipçilerinin de değiştiği/dönüştüğü bir örgüt meydana gelmiş olur.

Dönüşümcü liderlerin özellikleri karizma, astların motivasyonunu yükselten ilham verme becerisi, sorunların çözümünde işgörenlerin de katılımını gözeten entelektüel uyarım ve onların gelişimine zemin hazırlayan bireysel ilgiyi kapsamaktadır (Bass ve Avolio, 1993). Bu içerikleri Aydın, Sarier ve Uysal (2013) kısaca şöyle açıklamaktadır:

*İdealize Etki:* Böyle bir lider, takipçiler için bir rol model konumundadır ve davranışlarıyla onlar tarafından idealize hale getirilir.

*İlham Verici Motivasyon:* Dönüşümsel liderler yüksek hedefler belirler ve örgüt ruhu yaratarak takipçilerini sürekli motive ederler. Özgün fikirler üretmek girişimciliği teşvik etmekte ve örgütte değişime neden olmaktadır.

*Entelektüel Uyarım:* Bu liderler takipçilerinin yenilikçi, analitik ve yaratıcı olmalarını motive eder. Takipçilerine yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ve problemlere yaratıcı çözümler üretme konularında her zaman cesaret verir.

*Bireysel Destek:* Takım koçu olarak hareket eden dönüşümsel liderler, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, başarılı olmalarına ve gelişmelerine yardımcı olur.

Karip (1998) ve Bass (1991) ise dönüşümcü liderliğin dört alt boyutunu şöyle açıklamaktadır:

(1) İdealleştirilmiş etki (karizma ile liderin izleyenleri ile etkileşimde bulunması),

(2) ilham verici motivasyon (lider, izleyenler güçlü bir ortak amaç duygusu meydana getirir),

(3) entelektüel uyarım (lider, alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarının sorgulanmasını ve sorunlara dair yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar)

(4) bireysel destek (lider izleyenlerin bireysel gereksinimlerini dikkate alır ve daha iyi karşılamak için çabalar).

#### **2.14.1.1. İdealleştirilmiş Etki**

Karizma olarak da adlandırılmaktadır. Atfedilen ve davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Başka bir deyişle lider, genellikle karizma bazen karizmadan farklı bir faktörün etkisiyle izleyenleriyle etkileşimde bulunur ve takipçilerinin gözünde bir rol model haline gelerek idealleştirilir.

#### **2.14.1.2. İlham Verici Motivasyon**

İlham verici motivasyon ile liderin, işgörenlere uygun davranışlarda bulunmalarını sağlayacak süreçte örnek olması ve yönetimi ele alması kastedilir. Bir liderin model rolü üstlenerek örnek teşkil etmesi takipçileri açısından güçlü bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Karip (1998) esinlendirmeyi liderin işgörenlerin gözünde moral kaynağı olması, semboller, sloganlar ve basit duygusal öğeler aracılığıyla ortak hedef yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Özetle; dönüşümcü liderler takipçileri için moral kaynağı meydana getirir ve örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda takipçilerinin ortak amaç duygusu yaratmalarını destekleyen ilham verici güdüleme davranışları sergiler (Korkmaz, 2006).

#### **2.14.1.3. Entelektüel Uyarım**

Avcı (2015b) dönüşümcü liderlik kapsamında entelektüel uyarımı şöyle açıklamaktadır:  
Lider;

- takipçilerini, yaşanan olaylar ve problemlere yeni ve farklı bakış açılarıyla yaklaştırmaya dair yüreklendirir,
- takipçilerinin problemleri tekrar analiz etmelerini, farklı anlayışlar oluşturarak problemlerin altındaki nedenleri tekrar gözden geçirmelerini ister,
- takipçilerin çözüm önerileri ve yeni fikirleri sonucunda özgür ve hoşgörülü bir örgüt iklimi hazırlayarak kendilerine karşı olumsuz bir tavrın ya da rahatsız edici eleştirilerin oluşmamasına engel olur,
- yenilikçi, girişimci ve olayları farklı açıdan yorumlayabilen takipçilerin yetişmesini ve gelişmesini sağlar.

#### **2.14.1.4. Bireysel Destek**

Lider; işgörenlerin bireysel farklılıklarını ve gereksinimlerini göz ardı etmeden fırsatlarını ve yeteneklerini keşfeder ve ulaşılması mümkün amaçlar koyar. Bu sebeple bir mentor ve rehber rolü üstlenerek astların gelişiminde yeni öğrenme ortamlarının hazırlanmasını destekler nitelikte bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlar (Avcı, 2015b). Yeni öğrenme ortamlarının oluşturulabildiği, öğrenen örgüte zemin hazırlayan iklimler, gelişimin yaşanmasında büyük rol oynamaktadır.

Kısacası dönüştürücü liderler takipçilerini ayrı bireyler ve kişilikler olarak göreyer onları dinler ve özgüvenlerinin gelişmesini sağlarlar (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991). Çünkü bireysel destek temel anlamda çalışanların bireysel farklılıklarını ve kendine has oluşlarını görmek ve desteklemek demektir.

#### **2.14.2. Etkileşimci Liderlik**

Kimi ödüllendime sistemlerini kullanıp takipçilerin liderin peşinde ilerlemesini hedefleyen, işgörenlerin kurallara uymasını gözeten, bu nedenle küçük ve rutin değişikliklere ortam hazırlayan liderlik türüdür (İşcan, 2006). Dönüştürücü liderlikten farklı olarak yeniliği değil, süregeleni gözetmeyi içerir.

Dönüştürücü liderlikte merkeze konan girişimcilik, yenilik ve değişim kavramlarının yerini etkileşimci liderlikte sistemin başarılı biçimde sürdürülmesi ve sisteme müdahale edilmemesi alır (Avcı, 2015b). Bu liderlik tarzında ödüller performansa dönük verilmekte, grup başarısında bireysel çıkarlar vurgulanmakta, işgörenlerin motive olması için tatmin edici ücretler teklif edilmektedir (Tiryaki, 2008). Ayrıca bu yöneticiler, yetkilerini astlarını ödüllendirerek ve daha çok çaba sarf etmeleri için onlara ücret ve statü kazandırarak kullanırlar (Eren,1998).

Hoy ve Miskel (2012) ise etkileşimci lideri şöyle açıklar;

- öncelikle takipçilerin örgütteki görevlerini belirleyen,
- yapıyı kuran,
- planlı, programlı çalışmaya önem veren;
- daha sonra örgütsel hedeflere ulaşmada izleyenleri ödüllendiren yahut cezalandıran liderler.

Onlara göre etkileşimci liderler daha çok işe odaklanarak hem astları ile ilişkilerde hem de yönetim stillerinde geleneksel bir anlayışı benimsemekte ve süreçten daha çok sonuca önem vermektedirler (Akt. Uludağ ve Tepe, 2018).

Bu liderlikte lider-takipçi ilişkisinin özelliği belirgin ekonomik değerlerdir ki bunlar lider ve takipçi arasındaki ilişkinin sadece takipçinin örgütsel hedeflere katkı düzeyi ve buna karşılık liderin takipçiye sağladığı ekonomik yarar ile sınırlı olduğuna işaret etmektedir (Celep, 2004). Çünkü güdülenmenin kaynağı olarak görülen tatmin edici ücret, ekonomik fayda liderle izleyenin ilişkisinin temel taşıdır.

#### **2.14.2.1.Koşullu Ödüllendirme**

Karip (1998) koşullu ödüllendirmeyi liderle izleyen arasında pozitif pekiştireçlerin takası biçiminde gerçekleşmesiyle açıklar. Liderin amaçları belirlediğini ve bu hedefleri gerçekleştiren çalışanların karşılık olarak nasıl bir ödül elde edeceklerini açıkladıklarını dile getirir. Ayrıca liderin asta önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmenin karşılığında uygun ödüller sağladığını söyler (Karip, 1998). Özetle liderler ortak hedef belirler ve bunları gerçekleştiren çalışanların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını dile getirerek koşullu ödüllendirmeyi sağlamış olurlar (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe vd., 2015).

#### **2.14.2.2. İstisnalarla Yönetim**

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olarak iki biçimde uygulanmaktadır. Yönetimin aktif olması durumunda liderler takipçilerin performansını takip eder, onların hatalarını düzeltir. Yönetimin pasif olması durumundaysa liderler hatalar ortaya çıkana kadar hiçbir şey yapmadan bekleyip bu süreçte düzeltmek için herhangi bir girişimde bulunmazlar (Bass, 1997).

Başka bir deyişle aktif yönetimde lider olası problemlerden ötürü görevlerin yerine getirilip getirilmediğini izleyip sorunları çözmeye odaklanır, standarttan sapmaları takip eder, düzeltmek için tedbirler alırken; pasif yönetimde lider düzeltmek için eyleme geçmede sorunların önemli duruma gelmesinin ardından tepki gösterme eğilimindedir (Ceylan, Keskin



ve Eren, 2005). Aktif ve pasif yöntemleri birbirinden ayıran en önemli nokta sorunların çözümünde liderin davranış biçimi ve tutumudur.

### 2.14.3. Serbestlik Taniyan Liderlik

Yetki kullanım haklarını tamamiyle takipçilere bırakan tam serbestlik taniyan liderlik biçimi, örgüttekilerin hedef, plan ve politikalarını kendi tercihlerine göre belirleyip uygulayarak kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıdığı için yararlı olarak algılanabilen bir liderlik tarzıdır (Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi, 2016).

Diğer adı olan “Laissez Faire”, Fransızca’da “ellerini çekmek, serbest bırakmak” anlamlarına gelen bir kelimedir. Bu liderler, sorumluluktan kaçındıkları, karar almayı erteledikleri, geribildirimde bulunmadıkları ve izleyenlerin gereksinimlerini karşılamada onların doyumuna ilişkin etkinliklerde yetersiz kaldıkları için bu ismi almışlardır (Northouse, 2010, Akt. Yürek, 2018). Lider astları kendi haline bırakmanın dışında sözde liderdir ve liderlikten kaçınma davranışı gösterir, kararları erteler ve ödülleri sağlamaz (Benibol, 2015). Ayrıca liderin astlarla herhangi bir takası ya da anlaşması yoktur ve onları kendi haline bırakmıştır (Karip, 1998).

Bu liderlik stilinde liderin esas görevi kaynak sağlamak ve yalnızca herhangi bir konuda görüşü sorulduğunda belirtmektir ancak bu fikir örgüt üyelerinin eylemlerini bağlayıcı bir özellik taşımaz (Yürek, 2018). Yörük ve Dündar’a (2011) göre serbestlik taniyan liderlikte astlara ulaşılacak hedef gösterilerek kendi yeterliliklerini kullanmaları beklenir ve bu yolda serbest bırakılırlar, lider karışmamaktadır. Aynı yazarlara göre astlara kendilerini özgür hissettirmesi yönünden faydalı olmakla birlikte problem çözümünde, yeni fikir ve yöntemler üretmede, doğru kararlar almada örgüt içerisinde istenilen gruplar oluşturulabilir. Kimi açıdan faydalı görülse de bu liderlik stilinin pek çok sakıncası da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle açıklanmaktadır:

- Lider, takipçileri ortak amaç etrafında toplayamadığından grupta anarşinin doğması,
- Takipçilerin dilediği hatta kimi zaman birbirine zıt hedeflere dönük hareket etmesi,
- Bireysel başarıların ötesinde grup başarılarını önemli düzeyde azaltması,
- Çalışmaktan kaçınan kişilerin anarşinin artmasına neden olabilmesi,
- Bahsi geçen kişilerin grubu bölmeye ve/ya parçalamaya dönük çalışabilmesi (Tozal, 2015).

Yukarıda da bahsedildiği üzere bu liderlikte sorun çözme sistemli bir süreç yaratamadığı için takipçiler memnun kalmamakta ve bu sebeple liderlik konusunda etkili bir

özerklik elde edilememektedir (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009). Bu durum tam serbestlik tanıyan liderlik stiline sakıncalarından birisi olarak göze çarpmaktadır.

Oğuz (2011) serbestlik tanıyan liderliği Şu açıklamalar altında toplamaktadır:

- Serbestlik tanıyan liderlik takipçilerine destek olmaz.
- Yol göstermek için çaba harcamaz.
- Etkisiz bir liderlik türüdür.
- Takipçilerini etkileme konusunda isteksizdirler.
- Takipçilerinin gereksinimleriyle ilgilenmez, onlara tam özgürlük sağlarlar.
- Takipçilerin problemlerinden kaçınırlar.
- Bu liderlerin örgütlerinde iyi örgütlenme olmadığından etkililik gözlenmez ve takipçilerin doyumu düşüktür.
- İşlerin niceliği de niteliği de azdır.
- Takipçiler liderden tamamıyla izole biçimdedir ve karara katılımları oldukça azdır.

MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) maddeleriyle yukarıda bahsi geçen boyutları ölçmektedir. Alt boyutlarına göre liderlik stillerini ölçen maddeler Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

*Çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutları ve ölçek madde numaraları*

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği		
Alt Boyutlar	Kapsam	Ölçek Madde Numaraları
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34
	İlham Verici Motivasyon	9, 13, 26, 36
	Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32
	Bireysel Destek	15, 19, 29, 31
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	1, 11, 16, 35
	İstisnalarla Yönetim	4, 22, 24, 27
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Pasif İstisnalarla Yönetim	3, 12, 17, 20
	Laissez-Faire	5, 7, 28, 33

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini üzerine bilgiler yer almaktadır. Bunun yanısıra geliştirilen veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sonucuna yer verilmiştir. Son olarak, katılımcılardan sağlanan verilerin istatistiksel çözümlemesinde kullanılan teknikler paylaşılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ile İzmir ilinde yer alan ortaokullardaki öğretmenlerin algılarına göre kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada model, “nedensel karşılaştırmalı” ve “ilişkisel” tarama modeli olarak belirlenmiştir.

Nicel araştırma olarak tasarlanan bu çalışmanın verileri nicel veri toplama araçları kullanılarak gerçekleştirilecektir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Araştırmanın evrenini, İzmir Büyükşehir Belediye’sine bağlı 11 merkez ilçede bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı resmi sitesinden (2019) elde edilen bilgilere göre İzmir ilinde Büyükşehir’e bağlı merkez olarak belirlenen 11 ilçede (Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gazimemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere) toplam 237 adet devlet ortaokulu bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise evreni oluşturan bu 237 okulun %10’udur. Bu nedenle 25 okul örneklem olarak seçilmiştir.

Tablo 15

*Uygulama yapılan ilçelere göre okul sayılarını ve örneklem okul sayısı*

İlçe	Toplam Ortaokul Sayısı	Örneklem Okul Sayısı
Balçova	8	1
Bayraklı	20	3
Bornova	40	4
Buca	31	3

Tablo 15 (Devam)

Çiğli	18	2
Gaziemir	14	1
Güzelbahçe	5	1
Karabağlar	32	3
Karşıyaka	19	2
Konak	44	4
Narlıdere	6	1
Toplam	237	25

Araştırmada kullanılan ölççekler için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama izni alınmıştır. Okullar bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve gerekli açıklamaların yapılmasının ardından öğretmenlerden anketin yanıtlanması rica edilmiştir.

Tablo 16

*İlçelere göre örneklemede yer alan okul ve öğretmen sayıları*

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Balçova	1	37
Bayraklı	3	177
Bornova	4	191
Buca	3	101
Çiğli	2	71
Gaziemir	1	47
Güzelbahçe	1	17
Karabağlar	3	113
Karşıyaka	2	122
Konak	4	164
Narlıdere	1	40
Toplam	25	1080

Dağıtılan anketlerin tamamı geri toplanamamış ve hepsi değerlendirmeye alınamamıştır. Veri analizinde kullanılan ölçek sayılarıyla ilgili bilgiler Tablo17’de gösterilmektedir.

Tablo 17

*İlçelere göre uygulama yapılan okul, örneklem, uygulama sayısı ve örnekleme ulaşma oranı*

İlçe	Okul Sayısı	Örneklem Sayısı (A)	Uygulama Sayısı (B)	Örnekleme Ulaşma Oranı (B*100/A)
Bağcıova	1	37	21	56,7
Bayraklı	3	177	53	29,9
Bornova	4	191	65	34,0
Buca	3	101	58	57,4
Çiğli	2	71	30	42,2
Gazimir	1	47	26	55,3
Güzelbahçe	1	17	10	58,8
Karabağlar	3	113	51	45,1
Karşıyaka	2	122	29	23,7
Konak	4	164	79	48,1
Narlıdere	1	40	22	55
Toplam	25	1080	422	39,0

Tablo 17’ye göre örneklem seçilen ortaokullarda görev yapan 1080 öğretmen olduğu gözlenmektedir. 1080 öğretmenin 422’si tarafından cevaplanan anketler veri analizinde değerlendirilmiştir. Buna göre örneklem ulaşma oranının toplamda %39 olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 18’de örneklem grubunu oluşturan 422 öğretmene ilişkin kişisel bilgilere ait tablo gösterilmektedir.

Tablo 18

*Öğretmenlere ait kişisel bilgiler*

Bilgiler	Değişken	Sayı (N)	Yüzde (%)
1. Cinsiyet	Erkek	110	26,0
	Kadın	312	73,9
2. Medeni Durum	Evli	323	76,5
	Bekar	99	23,4
3. Yaş	21-30	48	11,3
	31-40	178	42,1
	41-50	130	30,8
	51 ve üzeri	66	15,6
4. Mesleki Kıdem	1-5 yıl	47	11,1
	6-10 yıl	69	16,3
	11-15 yıl	87	20,6
	16-20 yıl	75	17,7
	21 ve üzeri	144	34,1
5. Branş	Sosyal Bilimler	49	11,6
	Dil	130	30,8
	Matematik-Fen	114	27,0
	Resim-Müzik-Beden Eğitimi	52	12,3
	Rehberlik vd.	77	18,2
6. Eğitim Durumu	Lisans	381	90,2
	Lisansüstü	41	9,7

Tablo 18'e göre örneklem grubunun %73,9'unu kadınlar oluşturmaktadır. Evli öğretmenlerin oranı %76,5, bekar öğretmenlerin oranı ise %23,4'tür. Yaş değişkenine göre yapılan oranlamada %42,1 oranıyla en çok 31-40 yaş aralığında öğretmenle çalışıldığı gözlenmiştir. Mesleki kıdem incelendiğinde genel dağılımda değerlerin yaklaşık %11 ile %20 arasında değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Bu aşamada en yüksek orana sahip olan

mesleki kıdem aralığı %34,1 değeri ile 21 ve üzeridir. Örneklem grubu içerisinde en yüksek orana sahip olan branş %30,8 oranıyla Türkçe ve İngilizce'yi içeren dil grubudur. Son olarak eğitim durumuna bakıldığında lisansüstü eğitimini gerçekleştiren öğretmen oranının %9,7 olduğu gözlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel verilere ulaşma amacıyla kişisel bilgi formu (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş ve mesleki deneyim), Güney, Aksu ve Yurdabakan (2018) tarafından geliştirilen 31 maddelik “Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği” ve Aksu (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 36 maddelik “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin kaynağı, İzmir ili merkez ilçelerinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ölçekler üzerindeki işaretlemelerine dayanmaktadır.

“Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri” ölçek çalışması dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar; ölçeğin hazırlanması, ölçeğin uygulanması, faktör analizi ve maddetest analizinin yapılması, güvenilirlik ve geçerliğin belirlenmesinden oluşmaktadır. Bu araştırmanın evrenini ve örneklemini 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında İzmir ili Buca ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 518 öğretmen oluşturmaktadır.

“Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri” ölçeği aşağıdaki aşamalardan geçerek son halini almıştır:

#### 3.3.1. Birinci Aşama: Ölçeğin Hazırlanması

“Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri” ölçeğinin maddelerinin hazırlanması sürecinde öncelikle konuyla ilgili benzer nitelikleri ölçen ölçekler taranmış, alanyazın incelenerek ölçek kapsamında olması uygun görülen boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ölçek maddelerinin oluşumunda incelenen çalışmalardan ilgili yayın ve araştırmalar bölümünde bahsedilmiştir.

Alanyazın taraması sonucu, “Cam Tavan Engelleri”ni belirleyen faktörlerin üç ana başlık altında ifade edilebileceği tespit edilmiştir (Mizrahi & Aracı, 2010). Bu ana boyutlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerdir. Tahtalıoğlu'nun (2016) çalışmasından elde ettiği sonuçlar da cam tavan sendromunun meydana gelmesinde bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olmak üzere üç faktörün etkili olduğu görüşünü desteklemektedir. Bireysel faktörler, çoklu rol üstlenme ve kadının kişisel tercih ve algıları; örgütsel faktörler, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılmama; toplumsal

faktörler ise mesleki ayırım ve stereotipler olmak üzere toplamda 8 alt boyutta değerlendirilmiştir. Aksu, Çek & Şenol'un (2013) çalışmasında alıntılanan kadınların kariyer engelleri, geliştirilmesi planlanan ölçeğin temel faktörlerini ve alt boyutlarını belirlemede önemli bir rol oynamıştır.

Alt boyutları içerdiği düşünülerek hazırlanan maddelerden bir havuz oluşturulmuştur. Karaca (2007) ile Peters, Terborg ve Taynor'un (1974) geliştirdikleri ölçeklerden de yararlanılarak hazırlanan maddelerin sayısı 38'e indirilmiştir. "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sıralanan 5'li likert tipinde "Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri" ölçeği geliştirilmiş ve ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Oluşturulan 38 maddelik ölçme aracı öncelikle öğretmen görüşleri almak üzere uygulanmış ve geribildirimler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra Eğitim Yönetimi alanında beş uzman öğretim üyesinin görüşleri alınmış ve ölçme aracının kapsam geçerliği uzman görüşleri sonucunda sağlanmıştır. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı öğretim üyesi tarafından da incelenen maddeler yeniden düzenlenmiştir. Bu aşamalardan sonra ölçek, iki Türkçe öğretmeni ve iki Türkçe Eğitimi Anabilim Dalı öğretim üyesi tarafından incelenmiş ve yapılan eleştiriler doğrultusunda ifadeler ve imla konusundaki son düzeltmeler yapılmıştır.

### 3.3.2. İkinci Aşama: Açıklayıcı Faktör Analizi

"Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri" ölçeğinin geliştirilmesinde ön uygulamadan elde edilen veriler SPSS 17.0 ve Lisrel 8.51 paket programları ile bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Yapı geçerliğine ilişkin, açıklayıcı ve doğrulayıcı olarak iki grupta toplanabilen faktör analizi yapılmıştır (Padem, Göksu & Konaklı, 2012). Madde-test puanı korelasyonları, iç tutarlık katsayısı Cronbach Alfa hesaplaması gerçekleştirilmiştir. 243 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

İlk aşamada verilerin faktör analizi yapmaya uygunluğunu sınamak amacıyla KMO ve Barlett küresellik testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da gösterilen şekildedir:



Tablo 19

*Cam tavan ölçeği KMO ve Bartlett küresellik testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçümü		.85
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2551.007
	df	496
	P	.00

Tablo 19'a göre veriler, faktör analizine uygun görülmüştür.

Tablo 20

*Cam tavan ölçeği açıklanan toplam varyans ve ilk özdeğerler*

Boyut	İlk Özdeğerler			Kareler Toplamının Asıl Yükleri			Kareler Toplamının Döndürülmüş Yükleri		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	7.645	23.892	23.892	7.645	23.892	23.892	6.284	19.637	19.637
2	3.667	11.458	35.350	3.667	11.458	35.350	3.916	12.237	31.875
3	1.882	5.880	41.230	1.882	5.880	41.230	2.994	9.356	41.230

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük olan üç boyut gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu üç boyutun açıkladığı toplam varyans %41.23'tür. toplam 38 maddenin yer aldığı ön denemede uygun olmayan 6 madde çıkarılmış, geri kalan 32 madde üç boyut altında toplanmıştır. I. boyut 9 maddeden oluşan toplumsal boyut, II. boyut 9 maddeden oluşan örgütsel, III. boyut ise 14 maddeden meydana gelen bireysel boyut olarak belirlenmiştir.

Tablo 21'de boyutlar, boyutlara düşen maddeler, bu maddelerin faktör yükleri, madde-test korelasyonları, açıkladıkları toplam varyansları ve alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 21

*Cam tavan ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuç tablosu*

Faktörün Adı	Madde Numaraları	Faktör Yükleri	Madde-Test Korelasyonu	Açıklanan Toplam Varyans	Güvenirlilik
Toplumsal Boyut	t1	,567	,351	5.9	.75
	t2	,506	,363		
	t3	,415	,422		
	t4	,584	,464		
	t5	,639	,480		
	t6	,556	,413		
	t7	,429	,196		
	t8	,441	,419		
	t9	,514	,442		
Örgütsel Boyut	ö1	,413	,243	11.5	.80
	ö2	,494	,425		
	ö3	,570	,477		
	ö4	,655	,519		
	ö5	,716	,620		
	ö6	,700	,602		
	ö7	,663	,558		
	ö8	,464	,338		
	ö9	,738	,614		
Bireysel Boyut	b1	,427	,391	23.90	.90
	b2	,641	,626		
	b3	,657	,605		
	b4	,512	,508		
	b5	,656	,626		
	b6	,716	,654		
	b7	,676	,620		
	b8	,688	,610		

Tablo 21 (Devam)	b9	,579	,553	
	b10	,612	,575	
	b11	,535	,514	
	b12	,728	,694	
	b13	,625	,619	
	b14	,692	,523	
		Toplam	41.2	.90

### 3.3.3. Üçüncü Aşama: Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenirlilik ve Geçerlik

Açımlayıcı faktör analizi ile ölçme aracının alt boyutları belirlenmiş, her bir alt boyutun maddeler arası tutarlılığı tespit edilmiştir. Cronbach alpha ile her bir boyutun ne oranda güvenilir olduğu ortaya koyulmuş, bu kısımda doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapabilmek amacıyla ölçek, İzmir ili Buca ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 518 kişilik bir grup öğretmen üzerinde tekrar uygulanmıştır. Uygulama sonuçlarına göre açımlayıcı faktör analizinde elde edilen üç boyutlu ölçeğin yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda toplumsal boyut içerisinde yer alan 12.maddenin faktör yükü negatif değer verdiği için ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. 31 maddeden oluşan üç boyutlu ölçek için tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçek iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri vermiştir. Bu değerler ve analizi için referans alınan kaynak aşağıdadır. Ölçeğin boyutlara göre standart yük değerlerini gösteren diyagramte gösterilmiştir.

Tablo 22

*İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*

Uyum İndeksleri	Değer
RMSEA	0.071
NFI	0.88
NNFI	0.90
CFI	0.91
RMR	0.084
GFI	0.84
AGFI	0.81

Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller'e göre (2003) standart uyum iyiliği ölçüleri Tablo 23'te verilmiştir:

Tablo 23

*Standart uyum iyiliği ölçüleri*

Uyum İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$
p değeri	$0.05 < P \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

### 3.4. Veri Analizi

Veri analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Ortaokullardaki öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim ve branş değişkenleri açısından belirlenmiştir.

Bu değişkenlere göre öğretmenlerin cam tavana ilişkin algılamaları ile cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, mesleki deneyimleri ve branşları gibi değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t-Testi kullanılmıştır. İkili gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t-Testi kullanılması gerekirken, parametrik varsayımları yerine getirmeyen gruplarda Bağımsız Gruplar t-Testinin parametrik olmayan karşılığı Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin algılamalarında değişkenlere göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere (ikiden fazla olan gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için LSD testi kullanılmıştır. İkiden fazla olan gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılması gerekirken, parametrik varsayımları yerine

getirmeyen gruplarda (denek sayıları arasındaki farkın fazla olması, denek sayılarının 20'den az olması ve yapılan Levene testi ile grupların homojen olmadığı anlaşıldığında) varyans analizinin parametrik olmayan testi Kruskal Wallis Varyans Analizi yapılmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesinde kullanılan veri toplama aracı şöyledir:

### 3.4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Aksu (2015), tarafından uyarlanan ölçek okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçekte dönüşümü liderlik (6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34, 9, 13, 26, 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29, 31. sorular ) ile ilgili 20; etkileşimci liderlik ile ilgili (1, 11, 16, 35, 22, 24, 27. sorular ) yedi; serbestlik tanıyan liderlik ile ilgili (3, 12, 17, 5, 7, 28, 33. sorular ) yedi soru bulunmaya olup toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda (.961); etkileşimci liderlik boyutunda (.804) ve serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ise (.835) olarak bulunmuştur. Ölçeğin 34 maddelik formu için lisrel 8.51 analiz programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekle ilgili gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şu şekildedir:  $\chi^2=1344.66$  sd=501 RMSEA=.056 GFI=.87 SRMR=.065 CFI=.93 IFI=.93 NNFI=.93 NFI=.90.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

#### *Çok faktörlü liderlik ölçeği'nin DFA sonuçları*

Faktör Yapıları	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	SRMR
3 Boyut 36 Madde: Birinci Düzey DFA	2685,35	4,54	.073	.88	.86	.96	.94	.95	.068

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine uygun olarak, elde edilen verilen çözümlenmesinde ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Nicel bulgular tablolar halinde verilmiş ve yorumlaması yapılmıştır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliğini algılama düzeyi nedir?” olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Örneklem olarak seçilen ortaokullarda görev yapan 422 öğretmenin görüşlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 25 ‘te verilmiştir.

Tablo 25

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistikler*

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	S
Serbestlik Tanıyan Liderlik	422	3,78	0,69
Dönüşümcü Liderlik	422	1,92	0,78
Etkileşimci Liderlik	422	2,36	0,71

Tablo 25 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının olumlu olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri alt boyut serbestlik tanıyan liderlikken ( $\bar{x}=3,78$ ), en düşük ortalama ise dönüşümcü liderliğe ( $\bar{x}=1,92$ ) aittir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ne ait maddelerin betimsel istatistik değerleri, Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26

*Çok faktörlü liderlik ölçeği maddeleri betimsel istatistik değerleri*

No	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Maddeler	$\bar{X}$	S
1.	Çaba gösterirsem bana yardımcı olur.	1,59	0,85
2.	Varsayımların uygunluğunu görmek için onları tekrar inceler.	1,98	0,91
3.	Sorunlar ciddileşinceye kadar müdahale etmez.	3,40	1,30
4.	Dikkatini düzensizliğe, yanlışlığa, ayrıntılara ve standartlardan uzaklaşmaya yoğunlaştırır.	3,42	2,89
5.	Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır.	4,45	1,02
6.	Önemli bulduğu değer ve inançlar hakkında konuşur.	2,38	1,24
7.	Kendine gereksinim duyulduğunda ulaşamaz.	4,32	1,07
8.	Problemlerin çözümünde farklı bakış açılarını araştırır.	1,91	1,08
9.	Geleceğe ilişkin iyimser konuşur.	1,74	0,92
10.	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.	1,90	1,09
11.	Amaçlara ulaşabilmek için kimin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.	1,88	0,98
12.	Harekete geçmeden önce yapılan işlerde hata oluşmasını bekler.	4,10	1,19
13.	Yapılacak işlerle ilgili olarak coşkulu konuşmalar yapar.	2,09	1,09
14.	Güçlü bir amaç duygusunun önemini vurgular.	1,77	0,95
15.	Rehberliğe ve öğretime zaman ayırır.	1,74	0,96
16.	Performans hedeflerine ulaştığında kişilerin ne beklediğini bilir.	1,91	1,00
17.	“İşler yolundaysa müdahale etme” düşüncesini taşır.	3,13	1,48
18.	Grubun yararlarını kendi çıkarlarının önünde görür.	1,96	1,19
19.	Beni grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak görür.	2,25	1,25
20.	Sorunlar sürekli hale gelmişse harekete geçer.	2,03	1,19
21.	Ona saygı duymanızı sağlar.	1,67	0,93
22.	Tüm ilgisini, beklenmedik yanlışlıklar, şikâyetler ve başarısızlıkların çözümlenmesine odaklaştırır.	2,69	1,33
23.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarının ne olacağını düşünür.	1,78	0,87
24.	Tüm hataları not eder.	2,88	1,23
25.	Güç ve güven duygusunu hissettirir.	1,84	1,04
26.	Parlak bir gelecek vizyonu hedefler.	1,73	0,98
27.	Standartları tutturmak amacıyla dikkatimi hatalara çeker.	2,84	1,21
28.	Karar vermekten kaçınır.	4,41	0,95

Tablo 26 (Devam)

29. Başkalarından farklı olan gereksinimlerimi, yeteneklerimi ve beklentilerimi dikkate alır.	2,02	1,09
30. Sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar.	2,12	1,06
31. Yeteneklerimi geliştirebilmem için yardımcı olur.	2,15	1,17
32. İşlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yeni öneriler getirir.	1,87	1,01
33. Acil olarak cevaplanması gereken soruları erteler.	4,41	1,02
34. Ortak bir misyon duygusunun önemli olduğunu ifade eder.	1,68	0,97
35. Beklentileri gerçekleştirdiğimde beğenisini belirtir.	1,70	0,95
36. Hedeflere ulaşmada kuşkusu olmadığını ifade eder.	1,83	0,97

Tablo 26 incelendiğinde, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin en yüksek ortalama değerine ( $\bar{X}=4,45$ ) 5. madde olan "Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır" ifadesinin sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin en düşük ortalamaya sahip olan maddesi ise ( $\bar{X}=1,59$ ) değeri ile 1. madde, "Çaba gösterirsem bana yardımcı olur" ifadesidir. Ölçek maddelerine ait standart sapma değerleri ise .85 ile 2.89 değer aralığı arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçeğe ilişkin genel ortalama ise 2.43 düzeyindedir.

Alt boyutlara göre madde ortalamalarına bakıldığında dönüşümcü liderlik alt boyutuna ait en yüksek madde ortalamasının ( $\bar{X}=2,38$ ) 6. maddeye, en düşük ortalamasının ise ( $\bar{X}=1,67$ ) 21. maddeye ait olduğu gözlenmiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutuna ait en yüksek madde ortalaması ( $\bar{X}=3,42$ ) 4. maddeye aittir. En düşük ortalamaya sahip olan madde ise ( $\bar{X}=1,59$ ) 1. maddedir. Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda en düşük ortalamasının ( $\bar{X}=2,03$ ) 20. maddede, en yüksek ortalama değerinin ise ( $\bar{X}=4,45$ ) 5. maddede gözlemlendiği görülmüştür.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim durumuna göre değişkenlik göstermekte midir?" biçimindedir. Probleme yanıt bulmak için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden elde edilen veriler kullanılmıştır. Kullanılan verilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim durumuna göre farklılaşmanın olup olmadığının belirlenmesinde grup sayısı iki olduğunda t-testi, grup sayısı ikiden fazla olduğundaysa tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testinin ardından farkın oluşması durumunda kaynağı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalarda LSD Testi kullanılmıştır.



#### 4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Alguların Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt probleminin ilk maddesi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin alguları cinsiyete göre değişkenlik göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt problemin çözümü için, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nde yer alan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen cinsiyet değişkenine ait veriler kullanılmış ve verilerin çözümlenmesi için t-testi yapılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nde yer alan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen cinsiyet değişkenine göre farklılığını belirlemek için uygulanan t-testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algularının cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Serbest Liderlik	Erkek	110	3,79	0,77	,15	,879
	Kadın	312	3,78	0,66		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	110	1,85	0,68	-1,06	,289
	Kadın	312	1,94	0,81		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	110	2,19	0,57	-3,00	,003
	Kadın	312	2,43	0,74		

Tablo 27 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algularının ölçeğin alt boyutlarında cinsiyete göre etkileşimci liderlik alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t = .30, p < .05$ ).

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Alguların Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt probleminde ikinci madde olarak “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin alguları medeni duruma göre değişkenlik göstermekte midir?” sorusu belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümü için, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nde yer alan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen medeni durum değişkenine ait veriler kullanılmış ve verilerin çözümlenmesi için t-testi yapılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nde yer alan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen medeni durum değişkenine göre farklılığını belirlemek için uygulanan t-testi sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	t	p
Serbestlik Tanyan Liderlik	Evli	323	3,77	,71	-,49	,620
	Bekar	99	3,81	,63		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	323	1,94	,78	1,01	,312
	Bekar	99	1,85	,76		
Etkileşimci Liderlik	Evli	323	2,38	,73	,98	420
	Bekar	99	2,32	,63		

Tablo 28 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında medeni duruma göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 4.2.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Algıların Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt probleminin üçüncü maddesi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları yaşa göre değişkenlik göstermekte midir?” problem cümlesidir. Bu alt problemin çözümünde uygulanan ölçeklerde yer alan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen veriler kullanılmış ve verilerin çözümlenmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuç tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Serbestlik Tanyan Liderlik	Gruplar Arası	1,53	3	,51	1,06	,36
	Gruplar İçi	200,77	418	,48		
	Toplam	202,31	421			
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	4,89	3	1,63	2,68	,04
	Gruplar İçi	253,58	418	,60		
	Toplam	258,48	421			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arası	2,16	3	,72	1,41	,23
	Gruplar İçi	212,60	418	,50		
	Toplam	214,76	421			

Tablo 29 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarından yaşa göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (  $p=.04$   $p<.05$ ).

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine dair algılarındaki anlamlı farklılığın hangi yaş aralığına ait olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi yapılmıştır. Bunun sonucunda elde edilen veriler Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi yaş aralığına ait olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları*

Bağımlı Değişken	Yaş (A)	N	Yaş (B)	Ortalamalar Arası Fark (A-B)	p
Dönüşümcü Liderlik	21-30 yaş	48	31-40 yaş	-,10	,42
			41-50 yaş	-,31*	,01
			51 ve üzeri yaş	-,15	,29
	31-40 yaş	178	21-30 yaş	,10	,42
			41-50 yaş	-,21*	,01
			51 ve üzeri yaş	-,05	,62
	41-50 yaş	130	21-30 yaş	,31*	,01
			31-40 yaş	,21*	,01
			51 ve üzeri yaş	,15	,18
	51 ve üzeri yaş	66	21-30 yaş	,15	,29
			31-40 yaş	,05	,62
			41-50 yaş	-,15	,18

Tablo 30 incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutundaki anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Buna göre 21-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş arasında 41-50 lehine anlamlı bir fark görülmektedir. Aynı zamanda 31-40 ile 41-50 yaş arasında yine ikinci yaş grubunun lehine bir fark söz konusudur.

#### 4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt probleminin dördüncü maddesi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları hizmet yılına göre değişkenlik göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümü için öğretmenlere uygulanan ölçeklerde yer alan kişisel bilgiler bölümü incelenmiş ve elde edilen veriler ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuç Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	,97	4	,24	,50	,73
	Gruplar İçi	201,34	417	,48		
	Toplam	202,31	421			
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	8,28	4	2,07	3,45	,00
	Gruplar İçi	250,19	417	,60		
	Toplam	258,48	421			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arası	,67	4	,17	,33	,85
	Gruplar İçi	214,09	417	,51		
	Toplam	214,76	421			

Tablo 31 incelendiğinde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutlarından yalnızca dönüşümcü liderlik boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p < .05$ ,  $p = .00$ ) Bu anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem yılları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçları tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi kıdem yılı arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları*

Bağımlı Değişken	Kıdem (A)	N	Kıdem (B)	Ortalamalar Arası Fark (A-B)	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	47	6-10 yıl	,01	1,00
			11-15 yıl	-,17	,80
			16-20 yıl	-,34*	,22
			21 ve üzeri	-,30*	,22
	6-10 yıl	69	1-5 yıl	-,01	1,00
			11-15 yıl	-,18	,68
			16-20 yıl	-,35*	,11
			21 ve üzeri	-,32*	,09
	11-15 yıl	87	1-5 yıl	,17	,80
			6-10 yıl	,18	,68
			16-20 yıl	-,16	,75

Tablo 32 (Devam)			21 ve üzeri	-,13	,81
	16-20 yıl	75	1-5 yıl	,34*	,22
			6-10 yıl	,35	,11
			11-15 yıl	,16	,75
			21 ve üzeri	,03	,99
			21 ve üzeri	144	1-5 yıl
			6-10 yıl	,32	,09
			11-15 yıl	,13	,81
			16-20 yıl	-,03	,99

Tablo 32 incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutunda hangi mesleki kıdem yılları arasında fark olduğu ortaya çıkmaktadır. 1-5 yıl mesleki kıdem ile 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme bakıldığında 1-5 yılın aleyhine bir durum olduğu gözlenmektedir. 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme bakıldığında da aynı durum gözlenmektedir. 6-10 yıl kıdem aleyhine sonuçlar elde edilmiştir.

#### 4.2.5. Öğretmenlerin Branşına Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt probleminde dördüncü madde “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları branşa göre değişkenlik göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Söz konusu alt problemin çözümünde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nde yer alan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen branş değişkenine ait veriler kullanılmıştır. Branş sayısının çok olması sebebiyle analiz sırasında gruplama yapılmıştır. Birinci grupta sosyal bilgiler ve din, ikinci grupta İngilizce ve Türkçe, üçüncü grupta matematik ve fen bilgisi, dördüncü grupta resim, müzik ve beden eğitimi, son grupta ise geriye kalan diğer branşlar (rehberlik, teknoloji tasarım, özel eğitim, bilişim teknolojileri) bulunmaktadır. Gruplamanın ardından verilerin çözümlenmesi için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Farkın oluşması durumunda kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalarda LSD Testi kullanılmıştır. Branş değişkenine göre farklılığı belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının branş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	,68	4	,17	,35	,84
	Gruplar İçi	201,63	417	,48		
	Toplam	202,31	421			
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,17	4	,29	,47	,75
	Gruplar İçi	257,30	417	,61		
	Toplam	258,48	421			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arası	3,23	4	,80	1,59	,17
	Gruplar İçi	211,53	417	,50		
	Toplam	214,76	421			

Tablo 33 incelendiğinde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

#### 4.2.6. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt probleminin son maddesinde ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algılarının eğitim durumuna göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. İki değişkenli bu problemin çözümü için kişisel bilgiler bölümünde yer alan bilgiler kullanılmış ve analizinde t-testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 34

*Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	t	p
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Lisans	381	3,79	,70	,71	,47
	Lisansüstü	41	3,71	,59		
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	381	1,88	,77	-2,84	,00
	Lisansüstü	41	2,25	,81		
Etkileşimci Liderlik	Lisans	381	2,35	,71	-1,30	,19
	Lisansüstü	41	2,50	,69		

Tablo 34 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algılarının eğitim durumuna göre Dönüşümcü Liderlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ( $t = -2,84, p < .05$ ).

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin cam tavan engellerini algılama düzeyi nedir?” olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Kadın Öğretmenlerin Yükselmesi Önündeki Cam Tavan Engelleri Ölçeği’nden elde edilen verilerden faydalanılmıştır. Örneklem olarak seçilen ortaokullarda görev yapan 422 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir.

Tablo 35

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistikler*

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	S
Toplumsal Faktörler	422	4,25	,91
Bireysel Faktörler	422	2,65	,66
Örgütsel Faktörler	422	3,30	,71
Cam Tavan Ölçek Ortalama	422	2,79	,53

Tablo 35 incelendiğinde öğretmenlerin cam tavan engellerine dair algılarının olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri alt boyut toplumsal faktörler ( $\bar{X}=4,25$ ), en düşük ortalamanın gözlemlendiği alt boyut ise bireysel faktörlerdir ( $\bar{X}=2,65$ ). Ölçeğin ortalamasına ilişkin değer ise ( $\bar{X}=2,79$ ) bireysel faktörler alt boyutunun ortalama değerine yakındır.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği’ne ait maddelerin betimsel istatistik değerleri, tablo 36’da gösterilmektedir.

Tablo 36

*Cam tavan engelleri ölçeğine ait maddelerin betimsel istatistik değerleri*

No	Cam Tavan Ölçeği Maddeler	$\bar{X}$	S
1.	Kadınlar, kendilerine güvenemedikleri için üst düzey yönetici olmaktan çekinirler.	1,88	0,99
2.	Kadınların fiziksel görünüşünün yönetici olmaları üzerinde etkisi vardır.	2,06	1,08
3.	Yöneticilik konumunda erkekler kadar kadınlar da yer almaktadır.	3,09	1,34
4.	Kadınlar yönetici olmak için erkeklerden fazla çaba harcamak zorundadır.	3,02	1,27
5.	Kadınlar sorumluluklarının daha az olduğu işleri tercih ederler.	2,12	1,04
6.	Kadınlar, yönetsel süreçlerde erkeklere göre daha duygusal davranırlar.	2,77	1,12
7.	Kadınların yönetici olduğu kurumlarda dedikodu daha fazla görülür.	2,29	1,17
8.	Kadınların yönetici olarak örnek alabilecekleri hemcinslerinin sayısı azdır.	3,35	1,12
9.	Erkeklerle yönetici olmalarında kadınlardan daha fazla fırsat sağlanmaktadır.	3,44	1,23
10.	Erkeksi tavırlar sergileme zorunluluğu, kadınları yönetici olmaktan uzaklaştırır.	2,40	1,04
11.	Kadınlar iş yaşamında yükseldikçe evlilikleri zarar görebilir.	2,41	1,04
12.	Anne olmak, kadını yönetici olmayı hedeflemekten uzaklaştırır.	2,81	1,13
13.	Erkekler, kadınlara oranla işe dair görüşmeleri iş dışında da sürdürebildikleri için yöneticilik konumuna daha çok tercih edilirler.	3,00	1,09
14.	Erkeklerle oranla kadınların, ev işlerindeki sorumluluğu yönetici olmayı hedeflemelerini engeller.	3,06	1,19
15.	Toplumumuzda yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılanır.	3,63	1,09
16.	Kadınlar, iş arkadaşlarıyla iş dışında iletişim kurmakta zorluk yaşadıkları için yöneticilik konumuna daha az tercih edilirler.	2,17	0,99
17.	Kadınlar yönetici olma yolunda, sadece kadın oldukları için engellerle karşılaşmaktadırlar.	3,09	1,16
18.	Kadınlar, hemcinslerinin yükselmelerinden rahatsızlık duyarlar.	2,66	1,19
19.	Yönetici olmayı planlayan kadınlar, çocuklarına gereken zamanı ayırmakta zorlanırlar.	3,06	1,19
20.	Kadınlar için iyi bir eş olmak, işte yükselmekten daha önceliklidir.	2,45	1,03
21.	Çalışma hayatında kadının statüsünün eşinden daha yüksek olması ilişkisi için bir tehdit olarak görülür.	2,74	1,17
22.	Erkekler, eşlerinin iş yerinde yükseldikçe evdeki sorumluluklarını ihmal etmesinden endişe duyar.	3,30	1,19
23.	Çocuklar, annelerinin babalarından daha yüksek statüde bir işinin olmasının ailenin rol dengelerini bozduğunu düşünürler.	2,29	0,97
24.	İş ortamlarında erkek egemen politikalar hakimdir.	3,55	1,19
25.	Erkekler, yöneticilik konumundaki zorluklara karşı kadınlardan güçlüdür.	2,47	1,11



Tablo 36 (Devam)

26.	Yönetici olmayı planlayan kadınlar eşlerine gereken zamanı ayırmakta zorlanırlar.	2,54	1,07
27.	Kadınlar, iş yerinde terfi etme ve daha yüksek statüye sahip olma konusunda erkeklere kıyasla daha az isteklidirler.	2,50	1,11
28.	Politikacıların, kadınların yönetici olarak çalışmasına dair görüşleri olumsuz algı yaratır.	3,21	1,16
29.	Erkekler, kadın meslektaşlarının yönetici konumuna gelmesini desteklerler.	3,18	1,02
30.	Toplumda kadına biçilen cinsiyet rolleri, kadınların yönetici olması önünde bir engeldir.	3,50	1,17
31.	Yönetici olmayı planlayan kadınlar, aile büyüklüklerine gereken zamanı ayırmakta zorlanırlar.	2,57	1,08

Tablo 36 incelendiğinde, Cam Tavan Engelleri Ölçeği'nin en yüksek ortalama değerine ( $\bar{X}=3,63$ ) 15. madde olan "Toplumumuzda yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılanır." ifadesinin sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Ölçeğin en düşük ortalama değerine sahip olan maddesi ise ( $\bar{X}=1,88$ ) 1. madde, "Kadınlar, kendilerine güvenemedikleri için üst düzey yönetici olmaktan çekinirler." ifadesidir. Ölçek maddelerine ait standart sapma değerleri ise .97 ile 1.34 değer aralığı arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçeğe ilişkin genel ortalama ise 2.79 değerine sahiptir.

Ölçek maddelerinin ortalamaları alt boyutlara göre incelendiğinde şu sonuç ortaya çıkmaktadır: Bireysel faktörler alt boyutunda en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,30$ ) 22. madde, en düşük ortalama ( $\bar{X}=2,12$ ) 5. madde sahiptir. Örgütsel faktörler alt boyutunda en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=3,63$ ) 15. maddeye, en yüksek ortalamanın ise ( $\bar{X}=3,02$ ) 4. maddeye ait olduğu gözlemlenmiştir. Toplumsal faktörler alt boyutunun en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,35$ ) 8, en düşük ortalama ( $\bar{X}=1,88$ ) 1. maddedir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

##### 4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Algıların Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ilk madde "Öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları cinsiyete göre değişkenlik göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümünde öğretmenlere uygulanan ölçeklerde yer alan kişisel bilgiler bölümündeki bilgilerden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde t-testi yapılmıştır. T-testinin sonuçları Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının cinsiyete göre t-testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Cam Tavan Toplumsal Boyut	Erkek	110	4,16	,87	-1,14	,25
	Kadın	312	4,28	,92		
Cam Tavan Bireysel Boyut	Erkek	110	2,72	,67	1,33	,18
	Kadın	312	2,62	,65		
Cam Tavan Örgütsel Boyut	Erkek	110	3,23	,68	-1,14	,25
	Kadın	312	3,32	,71		
Cam Tavan Ölçek Ortalama	Erkek	110	2,87	,50	1,69	,09
	Kadın	312	2,77	,53		

Tablo 37 incelendiğinde, görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları engellere dair algılarının ölçeğin alt boyutlarında cinsiyete göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p < .05$ ).

#### 4.4.2. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Algıların Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ikinci olarak “Öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları medeni duruma göre değişkenlik göstermekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Bu alt problemin çözümünde uygulanan ölçme aracındaki kişisel bilgiler bölümünden elde edilen veriler kullanılmış ve verilerin çözümlenmesinde t-testine başvurulmuştur. Testin sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının medeni duruma göre t-testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	t	p
Cam Tavan Toplumsal Boyut	Evli	323	4,25	,89	,00	,99
	Bekar	99	4,25	,96		
Cam Tavan Bireysel Boyut	Evli	323	2,62	,65	-1,52	,12
	Bekar	99	2,74	,68		
Cam Tavan Örgütsel Boyut	Evli	323	3,30	,69	,00	,99
	Bekar	99	3,30	,75		
Cam Tavan Ölçek Ortalama	Evli	323	2,78	,51	-1,15	,24
	Bekar	99	2,85	,58		

Tablo 38 incelendiğinde, görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları engellere dair algılarının ölçeğin alt boyutlarında medeni duruma göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p < .05$ ).

#### 4.4.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Algıların Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminin üçüncü maddesi “Öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları yaşa göre değişkenlik göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Bu alt problemin çözümünde ölçeklerde yer alan kişisel bilgiler bölümündeki veriler kullanılmış ve verilerin çözümlenmesinde tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cam Tavan Toplumsal Boyut	Gruplar Arası	2,82	3	,94	1,13	,33
	Gruplar İçi	348,40	418	,83		
	Toplam	351,23	421			
Cam Tavan Bireysel Boyut	Gruplar Arası	1,08	3	,36	,81	,48
	Gruplar İçi	185,09	418	,44		
	Toplam	186,17	421			
Cam Tavan Örgütsel Boyut	Gruplar Arası	1,71	3	,57	1,13	,33
	Gruplar İçi	210,76	418	,50		
	Toplam	212,47	421			
Cam Tavan Ölçek Ortalama	Gruplar Arası	,67	3	,22	,79	,49
	Gruplar İçi	118,41	418	,28		
	Toplam	119,09	421			

Tablo 39 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin, kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine dair algılarının ölçeğin alt boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ).

#### 4.4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminin dördüncü maddesi “Öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları hizmet yılına göre değişkenlik göstermekte midir?” alt problemidir.

Bu alt problemin çözümünde ölçeklerde yer alan kişisel bilgiler bölümü incelenmiş ve elde edilen veriler ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuç Tablo 40'ta gösterilmektedir.

Tablo 40

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının mesleki kідeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cam Tavan Toplumsal Boyut	Gruplar Arası	1,92	4	,48	,57	,68
	Gruplar İçi	349,31	417	,83		
	Toplam	351,23	421			
Cam Tavan Bireysel Boyut	Gruplar Arası	3,03	4	,76	1,73	,14
	Gruplar İçi	183,13	417	,43		
	Toplam	186,17	421			
Cam Tavan Örgütsel Boyut	Gruplar Arası	1,16	4	,29	,57	,68
	Gruplar İçi	211,31	417	,50		
	Toplam	212,47	421			
Cam Tavan Ölçek Ortalama	Gruplar Arası	1,32	4	,33	1,17	,32
	Gruplar İçi	117,77	417	,28		
	Toplam	119,09	421			

Tablo 40 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin, kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine dair algılarının ölçeğin alt boyutlarında mesleki kідeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ).

#### 4.4.5. Öğretmenlerin Branşa Göre Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 41

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının branşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cam Tavan Toplumsal Boyut	Gruplar Arası	1,43	4	,35	,42	,78
	Gruplar İçi	349,80	417	,83		
	Toplam	351,23	421			
Cam Tavan Bireysel Boyut	Gruplar Arası	1,53	4	,38	,86	,48
	Gruplar İçi	184,63	417	,44		
	Toplam	186,17	421			
Cam Tavan Örgütsel Boyut	Gruplar Arası	,86	4	,21	,42	,78
	Gruplar İçi	211,60	417	,50		
	Toplam	212,47	421			
Cam Tavan Ölçek Ortalama	Gruplar Arası	,79	4	,19	,70	,59
	Gruplar İçi	118,29	417	,28		
	Toplam	119,09	421			

Tablo 41 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin, kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine dair algılarının ölçeğin alt boyutlarında branşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.05$ ).

#### 4.4.6. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminin son maddesi “Öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları eğitim durumuna göre değişkenlik göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesinde karşılaştıkları cam taavan engellerine dair algılarının eğitim durumuna göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. İki değişkenli bu problemin çözümü için kişisel bilgiler bölümünde yer alan bilgiler kullanılmış ve analizinde t-testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 42

*Ortaokul öğretmenlerinin kadın öğretmenlerin yükselmesi önündeki cam tavan engellerine ilişkin algılarının eğitim durumuna göre t-testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	t	p
Cam Tavan Toplumsal Boyut	Lisans	381	4,21	,90	-2,29	,02
	Lisansüstü	41	4,56	,98		
Cam Tavan Bireysel Boyut	Lisans	381	2,64	,65	-,90	,36
	Lisansüstü	41	2,74	,76		
Cam Tavan Örgütsel Boyut	Lisans	381	3,28	,70	-2,29	,02
	Lisansüstü	41	3,54	,76		
Cam Tavan Ölçek Ortalama	Lisans	381	2,78	,52	-1,85	,06
	Lisansüstü	41	2,94	,60		

Tablo 42 incelendiğinde kadınların yükselmesindeki cam tavan engellerine dair algılarının eğitim durumuna göre toplumsal ve örgütsel alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ( $t= -2,29$ ,  $p<.05$ ).

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu alt probleminde “Cam tavan engelleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine yanıt aranmıştır. Bunun için her iki ölçekten de elde edilen veriler kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Pearson

Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısına dair değerlere bakılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 43'te gösterilmektedir.

Tablo 43

*Kadın Öğretmenlerin Yükselmesinde Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	N	1	2	3	4	5	6	7
1. Cam Tavan Toplumsal Faktörler	422	1						
2. Cam Tavan Bireysel Faktörler	422	,298**	1					
3. Cam Tavan Örgütsel Faktörler	422	1,000**	,298**	1				
4. Cam Tavan Ölçek Ortalama	422	,630**	,899**	,630**	1			
5. Serbestlik Tanıyan Liderlik	422	-,089	-,173**	-,089	-,201**	1		
6. Dönüşümcü Liderlik	422	,223**	,221**	,223**	,287**	-,446**	1	
7. Etkileşimci Liderlik	422	,171**	,021	,171**	,084	-,071	,601**	1

Tablo 43 incelendiğinde cam tavan alt boyutlarından bireysel faktörler ile serbestlik tanıyan liderlik ( $r=-,173$ ) arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Dönüşümcü liderlik ile toplumsal faktörler arasında ise düşük oranda pozitif bir korelasyon ( $r=,223$ ) olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile toplumsal ve örgütsel faktörler ( $r=,171$ ) arasında aynı pozitif düşük düzeyde ilişki göze çarpmaktadır. Cam tavan ölçek ortalamasına bakıldığında serbestlik tanıyan liderlik ile arasında ( $r=-,201$ ) düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Dönüşümcü ( $r=,287$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r=,084$ ) alt boyutları ile cam tavan ölçek ortalaması arasındaki ilişki ise pozitif yönde düşük düzeyde bir korelasyondur.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar üzerinden araştırmacı ve uygulayıcılar için çeşitli önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin algılarının ortalamanın üzerinde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri liderlik tarzları alt boyutunun serbestlik tanıyan liderlik olduğu, en düşük ortalamanın ise dönüşümcü liderliğe ait olduğu gözlenmiştir. Buna karşın okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirdikleri, etkileşimci liderlik davranışlarını gerçekleştirme oranlarının ise daha az olduğu görülen çalışmalar alanyazında çoğunluğu oluşturmaktadır denebilir (Cemaloğlu, 2007; Açıkalm, 2000; Buluç, 2009; Çetiner, 2008; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Okçu, 2014).

Literatür taraması göz önünde bulundurulduğunda bu sonucun olumsuz olduğu yorumunu yapmak mümkün gözükmemektedir. Çünkü dönüşümcü okul liderleri, öğretmenlerin gelişim, değişim ve dönüşümlerini destekleyerek eğitim kurumunun devamlı bir yenilenme ve ilerleme sürecinde olmasına zemin hazırlarlar. Liderinin dönüşümcü olduğu okullardaki öğretmenler kurumlarına, görev ve sorumluluklarına karşı daha çok aidiyet hissederek, öğrencileriyle daha fazla ilgilenerek onların gelişim ve öğrenmeleri için çaba harcarlar (Nguni & diğ., 2006, Akt. Avcı, 2016). Bu alt boyuta ait ortalamanın düşük olması olumsuz bir durumu ortaya koymaktadır.

Etkileşimci liderler ise var olan düzeni korumak, ücret üzerinden güdülemeyi gerçekleştirmek gayesinde olduklarından dönüşümcü liderliğe zıt bir çizgide ilerlerler. Bu liderlerin olduğu okullarda değişim ve gelişim kavramlarının etkisi daha az hissedilmektedir. Nitekim liderlik alt boyutlarındaki korelasyonu inceleyen Demirçelik ve Korkmaz (2017) dönüşümsel liderlik ile etkileşimci liderlik boyutları arasında düşük bir negatif korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Birbirinden farklı bu iki liderlik türüne dair araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderlik boyutunun etkileşimci liderlikten daha yüksek ortalamaya sahip olması, görüşü alınan öğretmenlerin çalıştığı okullardaki liderlik stillerine dair olumlu düşüncelerin oluşmasında büyük bir etkiye sahiptir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutlarından tam serbestlik tanıyan liderlik en yüksek ortalamaya sahiptir. Buna göre çalışmanın yürütüldüğü öğretmenlerin bu liderlik stilini benimseyen okul müdürlerine ilişkin şu yorum yapılabilir: Öğretmenler kendi hedeflerini koyup plan yapmada özerkliğe sahiptir ancak öte yandan örgütsel hedeflerden uzaklaşılmasını kolaylaştıran bu liderlik stili, kurum içerisinde bölünmelerin yaşanmasına sebebiyet verebilir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin en yüksek ortalama değerine 5. madde olan "Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır" ifadesinin sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu madde tam serbestlik tanıyan liderlik stiline aittir. Ancak ölçek ortalamasının geneline bakıldığında bu stilin ikinci sırada yüksek değere sahip olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin en düşük ortalamaya sahip olan maddesi ise etkileşimci liderlik alt boyutunu ölçmeye dönük 1. madde, "Çaba gösterirsem bana yardımcı olur" ifadesidir. Buna göre görüşü alınan öğretmenlerin okul müdürlerinin koşullu ödüllendirmeyi sıklıkla tercih etmedikleri yorumu yapılmaktadır.

Ortaokullardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında cinsiyete göre etkileşimci liderlik alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak kadınların okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarını daha yüksek oranda algıladıkları yorumu yapılmaktadır. Benzer olarak Gültekin (2012) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında anlamlı fark olduğunu ortaya koymuş ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerini daha fazla etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında liderlik davranışı sergilediklerini belirtmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının medeni duruma ve bransa göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. Buna karşın öğretmenlerin algılarının yaşa göre ölçeğin alt boyutlarından dönüşümcü liderlikte anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. 21-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş arasında 41-50 lehine anlamlı bir fark görülmektedir. Aynı zamanda 31-40 ile 41-50 yaş arasında yine ikinci yaş grubunun lehine bir fark söz konusudur. Buradan yola çıkarak yaş daha büyük olan öğretmenlerin tecrübelerinden de kaynaklı dönüşümcü liderlik stillerini daha yüksek algıladıkları sonucuna varılabilir. Öte yandan bu durum, yaş daha büyük olan öğretmenlerin



mesleki kıdemlerinin de etkisiyle değişim ve dönüşüm eylemlerini gözleme konusunda avantajlı olmalarından kaynaklanıyor da olabilir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutlarından yalnızca dönüşümcü liderlik boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu durum az önce bahsi geçen yaş değişkenine göre elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir.

Alanyazın incelemesi neticesinde farklı sonuçların elde edildiği gözlenmiştir. Bu açıdan araştırma, diğerlerinden sıyrılmaktadır. Örneğin Memişoğlu (2006) lise müdürlerinin liderlik özelliklerini belirlemek üzere gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmen görüşlerine başvurmuş ve liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farka neden olmadığı sonucunu elde etmiştir. Buna benzer olarak Tura (2012) da alt boyut olarak incelediği tam serbestlik tanıyan liderlik biçimi ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasındaki ilişkiyi irdelemiş fakat anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Liderlikle birlikte sıkça tartışılan “Cinsiyet liderlik için önemli midir?” sorusu araştırmalara konu olmuş ve eril yönetime dair olumlu tutumlar ve kadınsı güce dönük eleştiri içeren davranışlar bu konuya ilişkin tanım ve kavramsallaştırma sürecinde kendine yer edinememiştir (Cook and Rootwell, 2004, Akt. Eraslan ve Aytaç, 2015). Yapılan çalışmanın bu açıdan alana katkı sağlaması beklenmektedir ve bu sebeple cam tavan engellerine dair öğretmen algılarının liderlik stilleriyle ilişkisi incelenmiştir.

Öğretmenlerin cam tavan engellerine dair algıları “Kadın Öğretmenlerin Yükselmesi Önündeki Cam Tavan Engelleri Ölçeği” kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçeğin genel ortalamasında bakıldığında öğretmenlerin cam tavan engellerinden toplumsal ve örgütsel faktörlere ilişkin algılarının ortalamanın üzerinde olduğu sonucu elde edilmiştir. En yüksek düzeyde katılım gösterdikleri cam tavan alt boyutu toplumsal faktörler iken en düşük ortalamanın bireysel faktörler alt boyutuna ait olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre öğretmenlerin kadınların yükselmesinde karşılaştıkları engelleri daha çok toplumun etkisiyle bağdaştırdığı sonucuna varılabilir. Böylece denebilir ki öğretmenler, kadınların kişisel tercih ve algıları ya da çoklu rol nedeniyle değil; toplumdaki kalıplaşmış yargılar ve mesleki ayırım gibi etmenlerle kadınların engellendiği görüşüne daha çok sahiptir. İş yaşamının yoğunlaşması ile ailesiyle yeteri kadar ilgilenemeyeceğini düşünen, aile yaşamına yoğunlaştığıdaysa iş hayatında aksaklıklar yaşayıp cam tavan engeline maruz kalacak kadın, bu çoklu roller arasında hedeflerinden vazgeçmeye hatta çalışma hayatından uzaklaşmaya bile başlayabilir (Bilim ve Bülez, 2018). Ancak bundan daha etkili olduğu

görülen toplumsal faktörler, çoklu rollerin, kişisel tercih ve algıların ve örgütsel faktörlerin önüne geçmektedir.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği'nin en yüksek ortalama değerine 15. madde olan "Toplumumuzda yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılanır." ifadesinin sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Ölçeğin en düşük ortalama değerine sahip olan maddesi ise 1. madde, "Kadınlar, kendilerine güvenemedikleri için üst düzey yönetici olmaktan çekinirler." ifadesidir. Bu sonuçlara göre görülmektedir ki kadınların özgüvensiz oldukları için yöneticilik yapmaktan uzaklaştıkları algısı, görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin katıldığı bir düşünce değildir. Öğretmenlerin en yüksek ortalama değerine sahip maddede yer alan ifade ise çalışmanın da temelini oluşturan ve liderlik teorileriyle birlikte sıkça sorulan bir soruyu içermektedir. "Kadınlar yöneticilik yapabilir mi?" sorusu bu maddede toplumumuzda yöneticiliğin erkeklere ait algılandığı ifadesiyle verilmiş ve en yüksek ortalama değeri almıştır. Çünkü geleneksel rollere daha uygun olduğu düşünülen kadın, yöneticilik unvanına yakışır görülmemektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017). Böylece cam tavan engellerinin varlığı, ona dair en güçlü görüşlerden birisiyle, öğretmenler tarafından algılanır gözükmemektedir yorumunun yapılması mümkündür.

Cam tavan alt boyutlarında Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin sonuçlarına benzer olarak öğretmenlerin branşına, cinsiyetine, medeni durumuna, mesleki kıdemlerine ya da yaşlarına göre bir farklılık gözlenmediği saptanmıştır. Öğretmenlerin algılarının eğitim durumuna göre toplumsal ve örgütsel alt boyutlarda anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu ise bu anlamda diğer alt problem maddelerinden sıyrılmaktadır. Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin toplumsal ve örgütsel faktörlere ilişkin cam tavan engelleri algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, eğitim seviyesinin artışının, toplumdaki ve iş ortamlarındaki cam tavan engellerinin fark edilmesinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilir. Öğretmenler, eğitimlerle kendilerini geliştirdikçe engellenmeleri daha iyi fark edecek ve bunların önüne geçmek daha kolay olacaktır. Özellikle kadınların/kız çocuklarının eğitim almalarının hayatlarında pek çok noktada belirleyici olduğu düşünülmektedir: Geleceğe dönük ekonomik, sosyal, kültürel alanlara yatırım yapmalarını sağlar, kişilik gelişiminde, özgüven kazanmada, sosyal hayatı tanımada, ekonomik özgürlüklerini elde etmede katkı sağlayacaktır ki bu gereklilik günümüzde su yüzüne daha fazla çıkmaktadır (Aktaş, 2013). Eğitim konusunda ayrımcılığa maruz kalan bir cinsiyetin yönetici pozisyonuna gelmesinde karşılaştıkları engeller buna paralel olarak cinsiyete dayalı ayrımcılıktan uzaklaşamayacaktır. Kadınların erkeklere kıyasla çalışma hayatına katılma

oranlarının düşük olmasında eğitim farklılığı en önemli nedenler biridir ancak elbette tek sebep değildir çünkü kadının çalışmasına dair toplumsal değerler ve normlar, cinsiyete dayalı ayrımcılık gibi etkenler de önemli rol oynamaktadır (Adak, 2007).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda cam tavan alt boyutlarından bireysel faktörler (kadınların kişisel tercih ve algıları, çoklu rol üstlenme) ile serbestlik tanıyan liderlik arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Böylece, okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışları sergilemeleriyle bireysel faktörler arasında ters orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir. Usluer(2000)kadın öğretmenlerin anne ve eş olma geleneksel rollerini benimseyerek önceliği ona verdiklerini ve yöneticiliklerine öğretmenliğin kendileri için daha uygun olduğunu düşündüklerini dile getirmektedir. Oysaki serbestlik tanıyan liderlik kadınların bu algılarını kırmada bir rol oynuyor olabilir.Kılınç ve Cemaloğlu'nun (2018) çalışmalarında görüştüğü kadın okul yöneticileri ise yukarıdaki açıklamadan farklı olarak okul dışındaki anne ve eş rollerinin, öğrencilere dönük tutumlarında anaç tavırları ve sorumluluk alma duyguları sayesinde olumlu liderlik stilleri geliştirmelerinde etkili olduğunu söylemişlerdir.

Okul müdürleri serbestlik tanıyan bir liderlik benimsedikçe kadın öğretmenler cam tavan engellenmelerine daha az maruz kalmaktadır yorumu yapılabilir. Dönüşümcü liderlik ile toplumsal faktörler arasında ise düşük oranda pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında artış gözlendikçe cam tavan toplumsal faktörleri algılamada da artış gözlenecektir. Etkileşimci liderlik boyutu ele alındığında ise toplumsal ve örgütsel faktörlerle arasında aynı pozitif düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarının artışı, toplumsal ve örgütsel faktörlerin algılanmasında doğru orantılı bir etkiye sahip olacaktır.

Cam tavan ölçeğinin genel ortalamasıyla serbestlik tanıyan liderlik arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki gözlenmiştir. Sönmez'e göre (1992) kadınlar yöneticilikle birlikte yoğun iş koşullarına ayak uydurmakta sorun yaşayacaklarını ve kendilerine anne ve eş olarak yüklenen sorumluluklarla bütünleşmekte zorlanacaklarını düşünmektedir (Akt. Çelikten, 2004). Bu nedenle okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının bu konudaki etkisikadın öğretmenlerin yöneticilik mesleğini erkeklere özgü algılamaları üzerinden açıklanabilir. Öyle ki okul müdürleri öğretmenlere tam serbestlik tanıdıkça, mentor olarak gördüğü müdürlere karşı kadın öğretmenler şu yorumda bulunabilir: Yöneticilik mesleği ulaşılabilir. Bu öğretmenlere göre yöneticilik uzak, erişilmesi zor ya da sorumluluk ve yetki açısından zorlayıcı gözükmemektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik stiliyle yönetilen

öğretmenler kadınların böylesine bir yöneticilik için yetersiz olduğunu düşünmeyebilirler. Örneğin Elites (2005) kadınların kendilerinin oluşturduğu engellerin risk, kurtarma ve dürüstlük olarak üç kategoride toplanabileceğini dile getirmiştir. Ona göre kadınlar yüksek risk taşıyan işleri üstlenmekten sakındıkları, yüksek derecede sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri, anne rolüyle daha ayrıntıcı davranmaları nedeniyle kendi engellerini oluşturmaktadır (Akt. Ögüt, 2006). Ancak serbestlik tanıyan liderlik stillerini gözlemleyen öğretmenler bu engellerin doğmasına ortam hazırlamazlar. Çünkü bu türden bir liderlik için bahsi geçen faktörler engel teşkil etmemektedir.

Benzer şekilde bireysel faktörler ile serbestlik tanıyan liderlik arasında düşük oranda negatif bir ilişki gözlenmiştir. Kadınlar bireysel faktörler olan çoklu rol üstlenme ve kişisel tercih ve algıları nedeniyle yöneticilikten uzaklaşmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını okul müdürlerinde gözlemleyen öğretmenlerin kadınların bunun için yetersiz olmadığını düşünmeleri bireysel faktörlerin önemini kaybetmesinden kaynaklanıyor olabilir. Kısacası yeterli olmadığını düşündüğü ya da eş ve anne olmak gibi diğer rolleri nedeniyle yöneticilik yapamayacağına inanan kadınlar serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını gözlemledikçe bu konuma uygun olduklarını düşünebilirler.

Dönüşümcü liderlik ile cam tavan ölçek ortalaması arasında ise pozitif yönde düşük bir korelasyon olduğu söylenebilir. Buna göre dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin sergiledikleri başarılı liderlik davranışları öğretmenlerin gözündeki kadınların yönetici olamayacağı algısını pekiştirmektedir şeklinde bir yorumda bulunulabilir. Dönüşümcü okul liderleriyle çalışan kadınlar, çoklu rolleri ve kişisel algıları nedeniyle yöneticiliğin kendileri için uygun olmadığı fikrine kapılabilir. Bireysel faktörler ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki düşük düzeyde pozitif ilişki bu yorumu destekler niteliktedir. Aksi yönden etik değerlerin ön planda olduğu, çalışanları destekleyici politikalar izleyen, eğitici ve demokratik prensipleri önemseyen yönetim tarzlarının günden güne daha önemli olduğu görülmektedir ki bu liderlik türü kadınlarda daha fazla görülen niteliklere atıfta bulunmaktadır (Alican ve Çelik, 2017). Bu nedenle kadınların liderliği doğrudan dönüşümcü liderlik özellikleriyle bağdaştırmaları ve iyi bir yönetici olmayı başaramama korkuları duymaları nedeniyle yöneticilik konumundan uzaklaştıkları yorumu yapılabilir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma devlete bağlı resmi ortaokulları kapsamaktadır. Kapsam genişletilerek ilkokul, lise, üniversite gibi diğer okul türlerindeki öğretmenlerin algılarının belirlenmesi için araştırmalar yapılabilir.
2. Cam tavan engellerine ilişkin yalnızca öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Diğer çalışmalarda eğitim yöneticilerinin de algılarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılabilir.
3. Bu araştırma İzmir ilindeki merkez ilçelerle sınırlıdır. Farklı ilçelerde ya da illerde görev yapan öğretmenler ile benzer çalışmaların yürütülmesi söz konusu olabilir.
4. Benzer bir araştırma nitel araştırma (gözlem, görüşme gibi) yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilebilir.
5. Cam tavan engellerine ilişkin ölçeğin farklı alanlara uyarlaması yapılabilir.
6. Bu çalışmada ilişkisi ortaya konmaya çalışılan cam tavan engelleri ve okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel bağlılık, sessizlik, tükenmişlik gibi çeşitli kavramlarla birlikte araştırılabilir.

### 5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engeller doğru şekilde tespit edilerek bunların ortadan kalkması için çeşitli çalışmalar yürütülmelidir.
2. Kadınların özellikle çoklu rol üstlenmeleri sebebiyle aile içindeki rollerini hafifletecek esnek iş kurallarıyla çalışmalarını için koşullar iyileştirilebilir.
3. Eğitim yöneticisi konumuna gelmede kadın ve erkek öğretmenlere dengeli istihdam sağlanacak örgüt politikalarının ve kültürünün oluşumunda gereken çaba gösterilmelidir.
4. Kadınların yönetici olmalarında güçlü engellerden biri olan toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıpyargılardan kurtulmak için doğru eğitim dili oluşturulmalı ve öğrenciler cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz bırakılmadan eğitilmelidir.
5. Toplumun cinsiyete dayalı rollerinden sıyrılabilen dönüşümcü liderleri destekleyen eğitim politikaları geliştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000 ). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Adak, N. (2007). Kadınların ikilemi: iş ve aile yaşamı. *Sosyoloji Dergisi*, (17).
- Akdöl, B.,& Menteş, S. A. (2017). Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü. *BMIJ*,(2017), 5(3), 859-879.
- Aksu A. (2015) Adaptation of Multifactor Leadership Questionnaire into Turkish, VII. European Conference on Social Behavioral Sciences, September 3-6, Belgrade, Serbia.
- Aksu, A., Çek, F., & Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri.
- Aktaş, G. (2013). Feminist söylemler bağlamında kadın kimliği: Erkek egemen bir toplumda kadın olmak. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1), 53-72.
- Alberalar, L. (2015). Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi (Doctoral Dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Alican, F.,& Çelik, A. (2017). Orta Öğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 911.
- Altbach, P. G. (2016). Chinese higher education:“glass ceiling” and “feet of clay”. *International Higher Education*, (86), 11-13.
- Anafarta, N, Sarvan, F ve Yapıcı, N. (2008) “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (15), 111 – 137.
- Antoniou, A.S., Cooper, C., & Gatrell, C. (2019). Women, Business and Leadership: Gender and Organisations.
- Aslan, Zehra (2018). Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromuna İlişkin Okul Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Asoy, E. 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.
- Atay, K. (2001), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Tutum ve Davranışları”, Eğitim Yönetimi, Sayı.28, ss.471-482.
- Avalio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Avcı, A. (2015a). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85-108.
- Avcı, A. (2015b). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri.
- Avcı, A. (2016). Effect of transformational and transactional leadership styles of school principals on organizational culture Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4780-4807.

- Aycan, Z. (2004). Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor. 312-319.
- Aycan, Z. (2005). *Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller*.
- Aydın, İ. (2009). *Türk eğitim yönetiminde öncü kadınlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
- Baloğlu, N., Karadağ, E., & Gavuz, Ş. (2009). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: Bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
- Barreto, M. E., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association.
- Barutçu, E., & Kaçar, Z. K. (2017). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 79-86.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-122.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B.M.(1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Başak, S. (2009). Cam tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 119-132.
- Batur, Z. (2011). Atasözü Ve Deyimlerde Kadın ve Kadının Sosyo-Psikolojik Özellikleri. *Electronic Turkish Studies*, 6(3).
- Benibol, Hande (2015). Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Benshina, K. Sensitive Base Theory in Women Career Management. *The International New Issues in Social Sciences*, 7(1), 97-108.
- Bilim, İ. Ö., & Bulez, A. (2018). Cam Tavandan Yansımalar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Bodur, Emel (2017). İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeller ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Bora, A. (2012). Toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık. *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. (Der: Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan) İstanbul bilgi üniversitesi yayınları.
- Boyras, Adem (2018). Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bridge, B. (2003). Eğitim Yönetiminde Kadınlar. Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152).
- Bursalıoğlu, Z. (2005) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 13. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education*, 27(3), 391-406.
- Büyükyaprak, Fatma (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, Berfu (2014). Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Canlı, S., Demirtaş, H., Bozak, A., & Doruk, S. (2013). Eğitim Denetmenliğinde Kadın Olmak: Mesleğe İlişkin Düşünceler ve Sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 543-574.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Cemaloğlu, N., & Çoban, Ö. (2018). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Psikolojik İyi Olma Durumları Arasındaki İlişki. *Millî Eğitim Dergisi*, 48(221), 73-90.
- Cemaloğlu, N., & Okçu, V. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012(11).



- Cesim, Dilek, Tuna, Yücel, Ali, Serdar, Korkmaz, Murat, ve Aras, Gökşen “Türkiye’de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki Kadın İstihdamı İle Karşılaştırılması”, *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8, 9, 2013.
- Ceylan A., Keskin H., Eren Ş. (2005). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, Sayı 51.
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Christie, R.,& Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press. Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği.
- Çetin, M.,& Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi.
- Çetiner, A. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Çivilidağ, A. (2018). An Analysis of leadership behaviors and leadership styles of rector candidates on the context of the rectorship election at university Üniversitede rektör adaylarının liderlik davranışlarının ve liderlik stillerinin rektörlük seçimleri bağlamında incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 77-97.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF: Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Çubukçu, N.(2006). “Kadınların Eğitim Düzeyi Arttıkça, İşgücüne Katılım İmkânları da Artmaktadır”, *Toprak İşveren Sendikası Dergi*, <http://www.toprakisveren.org.tr> (01.09.2015) S: 69, ss. 1-5.
- Dalgıç, Erdal (2015). Okul Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Çok Boyutlu İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Davidson, M. J.,& Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Davis, D. R.,& Maldonado, C. (2015). Shattering the glass ceiling: The leadership development of African American women in higher education. *Advancing Women in Leadership*, 35, 48-64.
- Demirçelik, E.,& Korkmaz, M. (2017). The relationship between the leadership styles of school managers and organizational cynicism according to the perceptions of secondary school teachers. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 7(12), 33-53.
- Derin, Ramazan (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dökmen, Z. Y. (2018). Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar. Remzi Kitabevi.

- Düz, Hacer Ergül (2015). Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Er, O.,& Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175.
- Eraslan, L.,& Aytaç, T. (2015). Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısında cinsiyetin etkisi: bir meta-analiz. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 49-71..
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erot, Burcu (2016). Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Eurostat. web sitesinden erişilen adres:  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK\\_DS-055844\\_QID\\_-6C2A0300\\_UID\\_-3F171EB0&layout=SEX](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-055844_QID_-6C2A0300_UID_-3F171EB0&layout=SEX)
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651.
- Farmer, T. (2019). Leadership Styles in Physical Education: A Practical Application. *Journal of the Oklahoma Association for Health, Physical Education, Recreation, and Dance*, 56(1), 26-38.
- Ferber, M. and Lowry, H. (1987), "Women's Place: National Differences in the Occupational Mosaic", *Journal of Marketing*, July, pp. 23-30.
- Fine, C. (2017). Toplumsal Cinsiyet Yanılsaması. İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Glass, C.,& Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Gökkaya, V. B. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet.
- Gökkaya, V.B. (2009). *Türkiye'de Modernitenin Ötekisi: Kadın ve Kimliği*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Kurumlar Sosyolojisi Bilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kasım, Sivas.
- Grove, R.,& Montgomery, P. (1999). Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap.
- Güler-Müftüoğlu, B. (2000). İstanbul-Gedikpaşa'da ayakkabı üretiminin değişen yapısı ve farklılaşan işgücü. *Toplum*, 118.
- Gültekin, C. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşoğlu, F. (2016). Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet: 1928'den Günümüze. Tarihçi Kitabevi.
- Gündoğdu, Aylın (2018). Kadınların İşgücüne Katılımını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Türkiye Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- Güney, B.H., Aksu, A. ve Yurdabakan, İ. (2018). *Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği*. X. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi. Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası, Belek, Antalya.
- Gürkan, Ö. C.,& Coşar, F. (2009). Ekonomik şiddetin kadın yaşamındaki etkileri. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 2(3), 124-129.
- Hablemitoğlu, Ş. (2005). *Toplumsal cinsiyet yazıları: kadınlara dair birkaç söz*. Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Herbert, T.T.,& Yost, E.B. (1978). Women as effective managers: A strategic model for overcoming the barriers. *Human Resource Management*, 17(2), 18-25.
- Howard, E. (2019). Effective Support for Women's Leadership in the Pacific: Lessons from the Evidence.
- İnandı, Y.,& Tunç, B. (2012). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 203-222.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 225-249.
- Kara, B. (2015). Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen "Cam Tavan Sendromu"na İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kayıkcı Deniz. (2002); 'Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Çalışma Alanında Gözlemlenen Başlıca Sorunlar', *İktisat Dergisi*, Sayı: 421- 428.
- Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education-Indianapolis Then Chula Vista-*, 126(1), 17.
- Kılınç, Hatice (2017). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, H.,& Cemaloğlu, N. (2018). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Ortaya Çıkmasında Etkili Olduğunu Düşündükleri Faktörler Hakkındaki Görüşleri. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 16(1).
- Kirişçi, Gülseda (2018). Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütcü İmam Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kızılgöl, Ö. A. (2012). Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyicileri: Ekonometrik Bir Analiz. *Dogus University Journal*, 13(1).
- Kocacık, F.,& Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.

- Kodama, Y., Fukahori, H., Sato, K., & Nishida, T. (2016). Is nurse managers' leadership style related to Japanese staff nurses' affective commitment to their hospital?. *Journal of Nursing Management*, 24, 884-892.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde Kadın Ve Cam Tavan Sendromu. *Alternatif Politika*, 8(Special), 95-112.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 199-226.
- Korkmaz, M., & Çağlı, M. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 17. *Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 11(41), 77-90.
- Kulualp, H. G. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak.
- Li, J. (2019). Book review: Women in leadership, contextual dynamics and boundaries. (2019)
- Lockwood, R. (2004). "Domestic and International Perspectives", *Research Quarterly*, January.
- Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1) 179-189.
- Mizrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Moonen, P. J. (2019). Cultural values and leadership styles as determinants of innovative strengths of nations. Part 1: culture and leadership theories. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 5(1), 13-41.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 321-334.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 2147-2174.
- Orbay, İlkay (2018). Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlere göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özdemir, H. (2019). Kadın Kimliğine Yönelik Üretilen Başat Toplumsal Cinsiyet Rollerini.
- Özer Güner, Esra Selcan (2018). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması. İstanbul İli Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özkan, G. S., & Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 91-104.
- Özkaplan, N. (2013). Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hâlâ Çok Kalın!. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (12).
- Özyer, K., & Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Padem, H., Göksu, A., & Konaklı, Z. (2012). Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı.
- Palaz, S. (2003). "Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", *Balıkesir Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.87-109
- Peters, L. H., Terborg, J. R., & Taynor, J. (1974). Women as Managers Scale:(WAMS): a Measure of Attitudes Toward Women in Management Positions. Journal Supplement Abstract Service of the American Psychological Association.
- Peterson, H. (2016). Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112-127.
- Poyraz, B. (2013). Akademi Kadınların Cenneti mi?: Ankara Üniversitesi Örneği (Gender at Academy: Sample of Ankara University). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Ankara University Journal of Social Sciences)*, 4(2).
- Rawat, P. S., Rawat, S. K., Sheikh, A., & Kotwal, A. (2019). Women Organization Commitment: Role of the Second Career & Their Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(3).
- Reardon, Kathleen Kelley (Text Copyright 2014) 'They don't get it, do they? Communication in the workplace Closing the gap between women and men'.
- Sahoo, D. K., Lenka, U., (2016) "Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 Issue: 6, pp.311-319.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Serdaroğlu, U. (2008) "(Modernist) Bilimin Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliklerinin İnşasındaki Rolü: 'Bilim'e Feminist ve Postkolonyel Eleştiriler", *Bilim ve Eleştiri*, cilt 5, sayı 8, s. 17-40.
- Sezen, Bayram (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1972). *The Attitudes Toward Women Scale: An objective instrument to measure attitudes toward the rights and roles of women in contemporary society*. American Psychological Association.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*, (2. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.

- Tan, M. (1996)“Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık”, *TODAİE Dergisi*, Cilt 29, Sayı 4, ss.33-42.
- Tanrısevdi, Filiz (2015). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tanrıverdi, H., Akova, O., & Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi.
- Taşkın, E ve Cetin, A. (2012) “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,33, 19 – 34.
- Tekin, Ö. A.,& Keskin, E. (2017). The Interaction Between Five Factor Personality Traits And Glass Ceiling Perception. *Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi*, 7(2).
- Terzi, A. R.,& Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Thomas, K.W.,& Kilmann, R.H. (1975). The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings. *Academy of Management Journal*, 18(4), 741-752.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Tok, T. N.,& Yalçın, N. (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri.
- Toraman, Başak Eroğlu (2011). Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tozal, Bayram (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisi/ Karacabey ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir :Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, N., Öztürk, A., Kaya, H., & Aştı, T. A. (2011). Toplumsal cinsiyet ve hemşirelik. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 4(1), 167-173.
- TÜİK. web sitesinden erişilen adres: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594>
- TÜİK. web sitesinden erişilen adres: [www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=2676](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=2676)
- Türk Dil Kurumu*. Erişim adresi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts) (20 Nisan 2019).
- Tüzel, E. (2016). Liderlik ve Kadın. *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (405-426). Ankara: Pegem Akademi.
- Uludağ, Z.,& Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.

- Usluer, L. (2000), *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Der Gaag, N. *Feminizm*. Sel Yayıncılık.
- Vogel, S. (2019). Leadership (API) phanies: A Comparative Case Study of Asian/Pacific Islander Women Developing Leadership Identities.
- Wheaton, M. M., & Kezar, A. (2019). Interlocking Systems of Oppression: Women Navigating Higher Education Leadership. In *Challenges and Opportunities for Women in Higher Education Leadership* (pp. 61-83). IGI Global.
- Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. *Women, gender and work*.
- Yaraman, A., (2015). *Türkiye’de kadınların siyasi temsili dışiliksiz siyaset*. İstanbul: Bağlam.
- Yıldız, S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., & Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavamı Ne Zaman Aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yılmaz, Tezcan (2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları: İstanbul İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yörük, D. ve DüNDAR, S. (2011). Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışların İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yürek, Uğur (2018). Yöneticilerin Öz Yeterlik Algıları ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Tatvan İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

## EKLER

### EK 1.

### ÖĞRENCİNİN AKADEMİK ÖZGEÇMİŞİ

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Berivan Hazal GÜNEY		
E-postası/Web Sayfası	bhazalguney@gmail.com		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	İngilizce Öğretmenliği		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Akdeniz Üniversitesi	İngilizce Öğretmenliği	2013-2017
Tez Başlığı	Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri		
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali AKSU		
Akademik Eserler			
Güney, B.H., Aksu, A. ve Yurdabakan, İ. (2018). <i>Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği</i> . X. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi. Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası, Belek, Antalya.			
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
-			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			
-			



## EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

### Değerli Katılımcı;

Bu araştırmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre cam tavan engelleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Cam tavan; kadınların yönetici konuma gelmesinde önüne çıkan görünmeyen fakat aşılamayan sınırları ifade eder. Veri toplama aracının birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde “Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği”, üçüncü bölümünde ise “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Ölçekten toplanan veriler yüksek lisans tez çalışması için yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak, kişi ve okul adı belirtilmeksizin değerlendirilecektir. Soruları cevaplamanız yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacaktır. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Katkılarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Berivan Hazal GÜNEY**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

bhazalguney@gmail.com

### I. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki soruları (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

#### 1. Cinsiyet

Erkek  Kadın

#### 2. Yaş

21-30  31- 40  
 41- 50  51 ve üzeri

#### 3. Medeni Durum

Evli  Bekar

#### 4. Eğitim Durumu

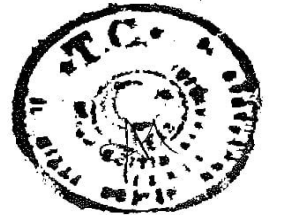
Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

#### 5. Branş (Lütfen Yazınız)

.....

#### 6. Mesleki Deneyim

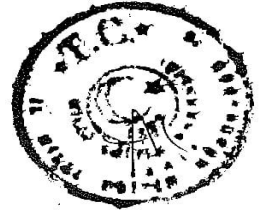
1-5  
 6-10  
 11-15  
 16-20  
 21 ve üzeri



## II. BÖLÜM

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

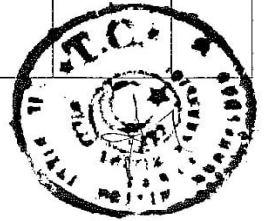
MADDE NO	MADDELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kadınlar, kendilerine güvenemedikleri için üst düzey yönetici olmaktan çekinirler.					
2.	Kadınların fiziksel görünüşünün yönetici olmaları üzerinde etkisi vardır.					
3.	Yöneticilik konumunda erkekler 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 sorumluluğu yönetici olmayı hedeflemelerini engeller.					
15.	Toplumunda yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılanır.					



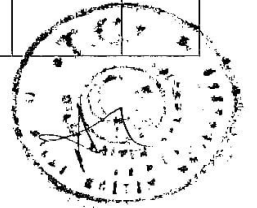
MADDE NO	MADDELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
16.	Kadınlar, iş arkadaşlarıyla iş dışında iletişim kurmakta zorluk yaşadıkları için yöneticilik konumuna daha az tercih edilirler.					
17.	Kadınlar yönetici olma yolunda, sadece kadın oldukları için 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.					



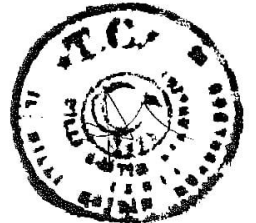
Madde No		(5) Her Zaman	(4) Sıklıkla	(3) Bazen	(2) Arada Bir	(1) Hiçbir Zaman
	<b>Okul Müdürümüz;</b>					
1.	Çaba gösterirsem bana yardımcı olur.					
2.	Varsayımların uygunluğunu görmek için onları tekrar inceler.					
3.	Sorunlar ciddileşinceye kadar müdahale etmez.					
4.	Dikkatini düzensizliğe, yanlışlığa, ayrıntılara ve standartlardan uzaklaşmaya yoğunlaştırır.					
5.	Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır.					
6.	Önemli bulduğu değer ve inançlar hakkında konuşur.					
7.	Kendine gereksinim duyulduğunda ulaşamaz.					
8.	Problemlerin çözümünde farklı bakış açılarını araştırır.					
9.	Geleceğe ilişkin iyimser konuşur.					
10.	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.					
11.	Amaçlara ulaşabilmek için kimin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.					
12.	Harekete geçmeden önce yapılan işlerde hata oluşmasını bekler.					
13.	Yapılacak işlerle ilgili olarak coşkulu konuşmalar yapar.					



Madde No		(5) Her Zaman	(4) Sıklıkla	(3) Bazen	(2) Arada Bir	(1) Hiçbir Zaman
	<b>Okul Müdürümüz;</b>					
14.	Güçlü bir amaç duygusunun önemini vurgular.					
15.	Rehberliğe ve öğretime zaman ayırır.					
16.	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişilerin ne beklediğini bilir.					
17.	"İşler yolundaysa müdahale etme" düşüncesini taşır.					
18.	Grubun yararlarını kendi çıkarlarının önünde görür.					
19.	Beni grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak görür.					
20.	Sorunlar sürekli hale gelmişse harekete geçer.					
21.	Ona saygı duymanızı sağlar.					
22.	Tüm ilgisini, beklenmedik yanlışlıklar, şikâyetler ve başarısızlıkların çözümlenmesine odaklaştırır.					
23.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarının ne olacağını düşündür.					
24.	Tüm hataları not eder.					
25.	Güç ve güven duygusunu hissettirir.					
26.	Parlak bir gelecek vizyonu hedefler.					
27.	Standartları tutturmak amacıyla dikkatimi hatalara çeker.					

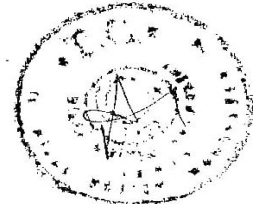


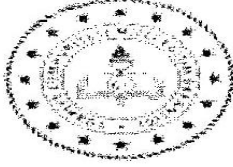
Madde No		(5) Her Zaman	(4) Sıklıkla	(3) Bazen	(2) Arada Bir	(1) Hiçbir Zaman
	<b>Okul Müdürümüz;</b>					
28.	Karar vermekten kaçınır.					
29.	Başkalarından farklı olan gereksinimlerimi, yeteneklerimi ve beklentilerimi dikkate alır.					
30.	Sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar.					
31.	Yeteneklerimi geliştirebilmem için yardımcı olur.					
32.	İşlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yeni öneriler getirir.					
33.	Acil olarak cevaplanması gereken soruları erteler.					
34.	Ortak bir misyon duygusunun önemli olduğunu ifade eder.					
35.	Beklentileri gerçekleştirdiğimde beğenisini belirtir.					
36.	Hedeflere ulaşmada kuşkusu olmadığını ifade eder.					



**EK 3 UYGULAMA İZİNİ ALINAN OKULLARIN LİSTESİ**

<b>İlçe</b>	<b>Resmi Ortaokullar</b>
<b>Balçova</b>	Ertuğrul Gazi Ortaokulu
<b>Bayraklı</b>	Talatpaşa Ortaokulu Zihni Üstün Ortaokulu Fatma Hikmet Kaşerci Ortaokulu
<b>Bornova</b>	Yavuz Sultan Selim Ortaokulu Suphi Koyuncuoğlu Ortaokulu Uzun Hasan Ortaokulu Mediha Mahmut Bey Ortaokulu
<b>Buca</b>	Müşerref Mahmut Tınas Ortaokulu Burhan Özfatura Ortaokulu Hüseyin Avni Ateşoğlu Ortaokulu
<b>Çiğli</b>	Mehmet Hikmet Kaşerci Ortaokulu İzzet Gökçimen Ortaokulu
<b>Gaziemir</b>	Şehit Uğur Palancı Ortaokulu
<b>Güzelbahçe</b>	Afi Bayırlar Ortaokulu
<b>Karabağlar</b>	Cemil Midilli Ortaokulu Zeyni Hanım Ortaokulu Şehit Komiser Abdullah Ortaokulu
<b>Karşıyaka</b>	Fevzipaşa Ortaokulu Selçuk Yaşar Ortaokulu
<b>Konak</b>	Şehit Fethibey Ortaokulu Gazi Ortaokulu Kemal Atatürk Ortaokulu 9 Eylül Ortaokulu
<b>Narlıdere</b>	Prof. Dr. Aziz Sancar Ortaokulu



**EK 4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK İZİNİ**

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.4837181  
Konu : Berivan Hazal GÜNEY'in  
Araştırma İzni

06/03/2019

**VALİLİK MAKAMINA**

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)  
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 25/02/2019 tarihli ve 559 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans programı öğrencisi Berivan Hazal GÜNEY'in: "Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak, Narlıdere ilçelerine bağlı ekli listedeki okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin ekli listedeki okullarında 2018-2019 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAŞI  
Milli Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu  
2-Anket Formları ve Okul Listesi

OLUR  
06/03/2019  
Erol TÜRKMEN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Adres: Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 Konak /İZMİR  
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr  
e-posta: stratiji35\_1@meb.gov.tr

Bilgi için: Nihal GÜR  
Tel: 0 (232) 280 36 31  
Faks: 0 ( ) \_\_\_\_\_



## EK 5 CAM TAVAN ENGELLERİ ÖLÇEĞİ BOYUTLARA GÖRE STANDART YÜK DEĞERLERİ DİYAGRAMI

