



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGILARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Meltem AVLAR KAYGISIZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye... En İyiyeye...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGILARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS AND
ADMINISTRATORS' GLASS CEILING PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL
CULTURE

Meltem AVLAR KAYGISIZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,
Meltem AVLAR KAYGISIZ'ın hazırladığı “Öğretmen ve Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Unvan Ad SOYADI	İmza
Jüri Üyesi (Danışman)	Unvan Ad SOYADI	İmza
Jüri Üyesi	Unvan Ad SOYADI	İmza

Enstitü Yönetim Kurulunun
.../.../.... Tarihli ve
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından / / tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Öz

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarını bazı değişkenlere göre incelemek ve bu okullarda hakim örgüt kültürü ile arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin benimsendiği bu çalışma 2021-2022 eğitim öğretim yılı Ankara ili sekiz merkez ilçesinde farklı kademelerdeki kamu okullarında görev yapan 373 kadın öğretmen ve 78 kadın eğitim yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “Cam Tavan Sendromu Ölçeği” ve “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerli ve güvenilir oldukları belirlendikten sonra verilerin analizinde SPSS 28.0 kullanılmıştır. Veri analizinde betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların cam tavan algılarının yüksek düzeyde olduğu, cam tavan algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği ancak medeni durum, unvan, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Eğitim kurumlarında en yüksek düzeyde algılanan örgüt kültürü boyutunun görev kültürü olduğu görülmüştür. Başarı ve destek kültürünün de yüksek düzeyde hissedildiği belirlenmiştir. Bürokratik kültürün ise en az hissedilen örgüt kültürü boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların cam tavan algıları ile başat kültür olan görev kültürü ve başarı kültürü arasında bir ilişki bulunmamıştır. Yüksek düzeyde hissedilen destek kültürü ile katılımcıların cam tavan algıları arasında pozitif yönlü, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülürken, orta düzeyde hissedilen bürokratik kültür ile arasında negatif yönlü, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. MEB kamu okulları örgüt kültürünün kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: öğretmen, eğitim yöneticisi, cam tavan, örgüt kültürü

Abstract

This study aims to examine the glass ceiling perceptions of female teachers and education administrators working in preschool, primary and secondary public schools affiliated to the Ministry of National Education (MoNE) by some variables and determine the relationship between the dominant organizational culture in these schools. Quantitative correlational approach was adopted. 373 female teachers and 78 female education administrators working in public schools at different levels in the eight central districts of Ankara, Türkiye in 2021-2022 academic year participated. Data was collected through “Glass Ceiling Syndrome Scale” and “School Culture Scale”. Having ensured the validity and reliability of the scales, SPSS 28.0 was used in data analysis. Descriptive statistics, t-test, ANOVA and multiple regression analyzes were utilized. The findings demonstrated the glass ceiling perceptions of participants were high, differed significantly by the age variable, but did not show a significant difference by marital status, title, seniority, and educational status. The organizational culture dimension perceived at the highest level is duty culture. The culture of success and support was also felt at high level. The bureaucratic culture is the least felt organizational culture dimension. No relationship was found between the glass ceiling perceptions and the duty and success culture. While there was a positive, significant, low-level relationship between the support culture and the glass ceiling perceptions of the participants, there was negative, significant, low-level relationship between the bureaucratic culture. It has been concluded that the organizational culture of the MoNE public schools is a significant predictor of the glass ceiling perception.

Keywords: teacher, education manager, glass ceiling, organizational culture

Teşekkür

Herkesten önce bir Türk kadını olarak özgürlüğümün ve kariyerimin önündeki en büyük cam tavanı kıran, yolumu aydınlatan Mustafa Kemal ATATÜRK'e olan sonsuz minnettarlığımı dile getirmek isterim.

Yüksek lisans eğitimime başladığım günden tez sürecimin sonuna değin bu uzun ve zorlu süreçte yanımda olan, desteğini, zamanını ve değerli görüşlerini esirgemeyen, kendisinden çok şey öğrendiğim, örnek aldığım, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli hocam ve tez tanışmanım Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince değerli bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, yetişmemde önemli katkıları olan Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'ndaki tüm hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez savunma jürimin değerli üyeleri sayın Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU'na ve Dr. Öğretim Üyesi Pınar AYYILDIZ'a değerli görüş ve önerileri ile tezime olan katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin ders döneminde derslerime eksiksiz katılabilmem için gerekli kolaylığı sağlayan Altındağ Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi müdürü Hüsamettin Varol'a, birlikte görev yapmaktan büyük mutluluk duyduğum öğretmen arkadaşlarıma ve tezimin hazırlanmasında değerli görüşlerini benden esirgemeyen, çalışmama katılım sağlayarak araştırmamı tamamlamamı mümkün kılan tüm kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerine teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak beni aldığım her kararda destekleyen, hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da deneyimlerini, görüşlerini ve yardımını benden esirgemeyen, beni her daim motive eden sevgili eşim Semih KAYGISIZ'a ve bu süreçte kendisini ihmal etmeme rağmen bana daima motivasyon kaynağı olan tüylü dostumuz APPLE'a sonsuz teşekkürler. İyi ki ailemsiniz, iyi ki varsınız...

İçindekiler

Öz.....	iii
Abstract	iv
Teşekkür.....	v
Tablolar Dizini.....	ix
Şekiller Dizini.....	xi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	8
Araştırma Problemi	9
Sayıtlar	10
Araştırmanın Kapsamı	10
Tanımlar	10
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	12
Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	12
Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	15
Yönetim ve Kadın.....	17
Eğitim Yönetimi ve Kadın	20
Kadın Yöneticiler ve Kariyer Engelleri.....	22
Cam Tavan Sendromu	23
Kültür Kavramı	32
Örgüt Kültürü Kavramı	34
Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	39
Örgüt Kültürünün Unsurları	40
Örgüt Kültürünün Alt Boyutları	47
Bölüm 3 Yöntem.....	50

Araştırmanın Türü	50
Araştırmanın Evren ve Örneklem.....	51
Veri Toplama Süreci	55
Veri Toplama Araçları	56
Verilerin Analizi	67
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	70
Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum.....	70
Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum	71
Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum.....	75
MEB Örgüt Kültürü ile Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular ve Yorum.....	76
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	79
Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	79
Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	80
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	84
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	85
Öneriler	87
Uygulayıcılar İçin Öneriler	87
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	89
Kaynaklar	91
EK-A: Cam Tavan Sendromu Ölçeği Kullanım İzni	CV
EK-B: Okul Kültürü Ölçeği Kullanım İzni	CVI
EK-C: Veri Toplama Aracı	CVII
EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi.....	CXII
EK-D: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni	CXIII

EK-E: Etik Beyanı	CXIV
EK-F: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	CXV
EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report	CXVI
EK-H: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	CXVII



Tablolar Dizini

Tablo 1 15-64 Yaş Arası Kadın İşgücü Göstergeleri	16
Tablo 2 Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı	19
Tablo 3 Cam Tavan Engelleri	26
Tablo 4 Örgüt Kültürüne Etki Eden İç ve Dış Faktörler	38
Tablo 5 Örgüt Kültürü Sınıflamaları	47
Tablo 6 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	52
Tablo 7 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	53
Tablo 8 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı ...	53
Tablo 9 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılımı	54
Tablo 10 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	55
Tablo 11 Cam Tavan Sendromu Alt Boyutlarının Ölçek Maddelerine Göre Dağılımı	57
Tablo 12 CTÖ Maddelerine İlişkin Puan, Seçenek ve Dizi Genişliği	58
Tablo 13 CTÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	59
Tablo 14 CTÖ'nün DFA Uyum Değerleri	60
Tablo 15 Okul Kültürü Alt Boyutlarının Ölçek Maddelerine Göre Dağılımı	62
Tablo 16 OKÖ Maddelerine İlişkin Puan, Seçenek ve Dizi Genişliği	63
Tablo 17 OKÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 18 OKÖ'nün DFA Uyum Değerleri	65
Tablo 19 Cam Tavanın Alt Boyutlarının Çarpıklık Basıklık Değerleri	67
Tablo 20 Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu	69
Tablo 21 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları	70
Tablo 22 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72

Tablo 23 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 24 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 25 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 26 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 27 Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları	75
Tablo 28 Cam Tavan Algısının Yordayıcılarına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	76

Şekiller Dizini

Şekil 1 CTÖ DFA Sonuçları Yol Diyagramı	61
Şekil 2 OKÖ DFA Sonuçları Yol Diyagramı	66



Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

OECD: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ERG: Eğitim Reformu Girişimi

TALIS: Uluslararası Öğrenme ve Öğretme Araştırması

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CTÖ: Cam Tavan Ölçeği

OKÖ: Okul Kültürü Ölçeği

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

SPSS: Statistical Package Program for Social Sciences

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

YÖK: Yükseköğretim Kurumu

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, problem cümlesi ve alt problemleri, amaç ve önemi, araştırmanın sayıltı ve sınırlıkları ile tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Kadınların çalışma hayatına dahil olması açısından bir milat sayılabilecek sanayi devriminden günümüze kadın çalışanların neredeyse tüm iş kollarındaki temsilinde büyük bir artış gözlemlenmesine rağmen, aynı artış kadın çalışanların yönetim ve karar alma basamaklarındaki temsilinde gözlemlenmemektedir (Kocacık & Gökkaya, 2005; Negiz & Yemen, 2011; Orbay, 2018; Yavuz & Uzun, 2019). Bu durum eğitim kurumlarına da yansımakta ve mesleki anlamda ne kadar donanımlı ve deneyimli olursa olsun kadın eğitim çalışanları erkek meslektaşlarına oranla yönetim ve karar alma pozisyonlarında daha az temsil edilmektedir. Yasal olarak kariyerlerinin önünde hiçbir engel olmamasına rağmen kadınlar bazı soyut ve görünmez engellerden dolayı yönetim pozisyonlarına ulaşamamaktadır (Aytaç, 1997, s. 20; Ersoy, 2019).

İnsanlık tarihi boyunca kadınlar genellikle evde veya aile işlerinde ücretsiz ya da ucuz iş gücü konumunda da olsa daima üretimin içinde olmuş ve insanlığın gelişimine katkıda bulunmuşlardır (Kocacık & Gökkaya, 2005). Ancak sanayi devrimiyle birlikte belli bir ücret karşılığında aktif çalışma hayatına dahil olan kadınlar bu süreçte de geleneksel toplum yapısı ve erkek egemenliğinin baskın olduğu örgüt yapısının etkisiyle birçok sorun ve engelle karşılaşmışlardır (Gül vd., 2014; Güler, 2019; Kirişçi & Can, 2020). Kadın çalışanların kariyer gelişiminin önündeki bu engellerden birisi de cam tavadır. Cam tavan alanyazında bireylerin önünde yasal açıdan bir engel bulunmamasına rağmen kariyerlerinde bir üst basamağa ulaşmalarını engelleyen görünmez ve aşılmaz engeller olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 27-28; Lyness & Heilman, 2006; Lyness & Thompson, 2000; Wirth, 2001, s. 1-2). Özcan (2020, s. 304) ise cam tavanı, bireylerin birtakım farklılıklarından veya özelliklerinden dolayı bazı görevlere uygun görülmeişinin

toplum tarafından içselleştirildiği sosyal patolojik bir olay olarak tanımlamaktadır. Ayrıca cam tavan kavramını, 1971 yılında Stanford Üniversitesinde Dr. Zimbardo ve ekibi tarafından gerçekleştirilmeye çalışılan hapisane deneyine (Zimbardo vd., 1971) benzeterek, toplumda önüne cam bir tavan çekilerek belirli görevlere gelmesi uygun bulunmayan bireylerin tıpkı deneydeki mahkumlarda olduğu gibi bu durumu normal karşıladığı ve içselleştirdiğine vurgu yapmaktadır. Neredeyse tüm toplumlarda farklı şekillerde, farklı sosyal ve bireysel etkileriyle karşımıza çıkan ve cam tavan sendromu olarak adlandırılan bu durum genel olarak kadınlarla ilgili bir kavram olarak algılansa da ırk ve etnik farklılıklara sahip bireylerden (Lockwood, 2004) engelli bireylere (Hayward vd., 2018; Orbay, 2018; Wirth, 2001, s.121) kadar toplumda herhangi bir farklılığa sahip birçok bireyi etkilemektedir. Fakat kavramın ortaya çıkışının kadınların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlar bağlamında olması (Tanrısevdi vd., 2019) ve cam tavan sendromundan belirgin bir şekilde olumsuz etkilenen kesimin kadınlar olması (Özcan, 2020), kavramın genelde kadınlara atfedilmesine neden olmuştur. Özelde cinsiyet ayrımı üzerine yoğunlaşan fakat genelde çeşitli farklılıklara sahip birçok bireyi ve kesimi etkileyen cam tavan kavramı (Tahtalıoğlu, 2016) bu çalışmada da cinsiyet ayrımı bağlamında ele alınmaktadır.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromuna yol açan nedenler genel olarak toplumsal, örgütsel ve bireysel engeller olarak ele alınmaktadır (Mızrahi & Aracı, 2010; Shahtalebi & Yarmohammadian, 2012). Bireysel engeller arasında çoklu rol üstlenme ve kişisel tercihler yer alırken; örgütsel engeller arasında örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama; toplumsal engeller arasında ise mesleki ayrım ve cinsiyete dayalı basmakalıp önyargılar yer almaktadır (Karaca, 2007).

Wilson'a (2014) göre cam tavan, bir örgütün resmi belgelerinde evraklarında yazmayan, örgüt üyelerince tartışılmayan, dile getirilmeyen fakat hissedilen bir olgudur. Buna tanıma göre cam tavan, örgüt içerisinde meydana gelen bir ayrımcılık türü olarak

gösterilmektedir. Örgütlerde yatay ve dikey olmak üzere iki tür ayrımcılık söz konusudur. Yatay ayrımcılık, bireylerin toplumsal beklentilere göre meslek seçmek zorunda bırakılması ya da aynı kariyer basamağında bulunan kadın ve erkek çalışanlara yükselmeleri için farklı olanak ve fırsatların sunulması olarak tanımlanmaktadır. Dikey ayrımcılık ise kadın çalışanların daha düşük ücret veya pozisyonda istihdam edilmesi, yükselme ya da terfi gibi olanakların sunulmaması gibi örgütsel bir ayrıma ya da dışlanmaya maruz kalmaları olarak tanımlanmaktadır. Ancak her iki durumda da bireylerin yetenek ve nitelikleri göz ardı edilmekte ve kadın çalışanlar için bir cam tavan oluşturulmaktadır (Boddy, 2007; Tanrısevdi vd., 2019).

Demirel ve Karadal (2007) bir örgütte var olan, hissedilen, uygulanan ve aktarılan olumlu ya da olumsuz her durumun örgüt kültüründen bağımsız ele alınmayacağını dile getirmektedir. Örgüt içerisinde kabul gören değerler, inançlar, davranış biçimleri, mitler, uygulamalar ve semboller gibi birçok olgu örgüt kültürü kapsamındadır. En geniş tanımı ile örgüt kültürü, örgütteki bireylere ait ortak bir dil sunan, onların örgüt içerisindeki konumunu, üyeler arası ilişkileri, güven dağılımını, ödül-ceza ve terfi sistemini belirleyen, kurumun vizyon ve misyonunu ve bunlara ulaşmak için gerekli strateji ve politikaları tanımlayan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Demirel & Karadal, 2007; Güçlü, 2013). Örgüt içerisinde yatay ve dikey ayrımcılık şeklinde ortaya çıkan, örgütün yazılı belgelerinde yer almasa da bir uygulama, davranış ya da tutum şeklinde varlık gösteren cam tavan sendromu ise bu doğrultuda örgüt kültüründen ayrı ele alınamayacak bir olgudur. Örgüt kültürü eşitlikçi bir tutum benimseyerek cam tavanın oluşumuna engel olabilme ya da ayrımcı bir tutum ile cam tavan oluşumunu tetikleyebilme potansiyeline sahiptir (Karaca, 2007).

Bir örgütte cam tavan olup olmadığı, var ise bunun bireysel ve örgütsel etkilerini kestirmek ve düzeyini ölçmek oldukça güçtür (Li, 2014). Fakat örgüt içerisinde kadın çalışanların kariyerleri için olası fırsatlardan ve eğitimlerden zamanında haberdar edilmemeleri (Morrison & von Glinow, 1990) ya da örgüt içerisinde takdir, ödül, terfi gibi

durumlarda erkek meslektaşlarına kıyasla eksik veya yetersiz dönüt almaları cam tavanın varlığının önemli kanıtları olarak gösterilebilir (Mattis, 2004). Karaca (2007) cam tavanın var olduğu bu tarz erkek egemen örgüt kültürlerde, kadın çalışanların bazı işlere ve görevlere uygun bulunmadığını, erkek meslektaşlarına oranla örgüt içinde kendilerini göstermeleri için daha az fırsat verildiğini, kendilerine biçilen rollerin ya da verilerin görevlerin dışına çıktıklarında örgütte rahatsızlık yaşandığını ifade etmektedir. Örgüt kültürünün eşitlikçi, güçlü ve amaçlara uygun geliştiğinde kurumlar ve paydaşlar için olan faydalarının oldukça fazla olduğu görülürken (Güçlü, 2013; Karabetyan, 2019; Öztürk, 2020), tam aksi cinsiyet ayrımcılığı ekseninde şekillendiği durumlarda kadın çalışanları için bir cam tavan oluşturmasının örgütsel bağlılığın, verimin, motivasyonun ve iş tatmininin azalması gibi sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir (Aytaç, 2005). Bu bağlamda örgüt kültürünün cam tavanın meydana gelmesi ya da ortadan kalkması için güçlü bir değişken olduğu görülmektedir.

Dünyanın neredeyse her yerinde farklı sektörlerde ve örgütlerde varlığı hissedilen cam tavan sendromu, Türkiye’de de birçok meslek grubunda kadın işgücünü etkilemektedir. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) (2020) verilerine göre OECD ülkeleri kadın istihdam ortalaması %63.8 iken Türkiye’nin %35 ortalama ile bu ülkeler arasında son sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2021) verilerine göre nüfusun %49.9’nu kadınlar, %50.1’ni erkeklerin oluşturduğu görülürken, istihdam oranlarına bakıldığında kadınlarda %28,7, erkeklerde ise %63,1 oranları ile bir eşitsizlik karşımıza çıkmaktadır. Ülke nüfusunun yarısını oluşturan kadınların ülke meclisindeki %17.3’lük (Türkiye İstatistik Kurumu, 2021) temsili de bu eşitsizliğin boyutunu tekrar göz önüne sermektedir. Ülke meclisindeki bu durum farklı yönetsel pozisyonlarda da benzer şekilde kendini göstermektedir. Sabancı Üniversitesi tarafından yayımlanan Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadınlar (2020) raporuna göre Türkiye’de yönetim kurullarında görev yapan kadınların oranı %17 iken kadın yönetim kurulu başkanı oranı %2.5 olarak görülmüştür. Bu istatistiki veriler doğrultusunda Türkiye’de kadınların çalışma hayatında varoluşundan,

yönetimdeki temsiline kadar yasal engellerden ziyade görünmez bir cam tavana maruz kaldıkları açıkça görülmektedir.

Türkiye’de çalışma hayatında birçok sektörde büyük bir sorun olarak karşımıza çıkan cam tavan sendromunun en belirgin yaşandığı alanlardan birisi eğitim sektörüdür. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2020) verilerine göre eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin %59.5’ini kadın öğretmenler oluşturmaktadır. İstihdam oranındaki bu kadın çoğunluğa rağmen yönetim kademelerinde ise erkek egemenliği gözlemlenmektedir. Eğitim Reformu Girişimi’nin (ERG) Eğitim İzleme Raporu’na (2019) göre Türkiye’de 2018 TALIS’e (Uluslararası Öğrenme ve Öğretme Araştırması) katılan öğretmenlerin yüzde 55.8’i, okul yöneticilerinin ise yüzde 7.2’si kadındır ve bu rakamlara ile Türkiye, araştırmaya katılan ülkeler arasında kadın okul yöneticisi oranının en düşük olduğu ikinci ülke konumundadır. Aynı araştırmadaki OECD ülkeleri ortalaması ise %68.3 öğretmen, %47.3 okul yöneticisi şeklinde yer almaktadır (OECD, 2019). Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne (TBMM) sunulan bir soru önergesine verilen yanıtı göre ise MEB’e bağlı okullarda görev yapan kadın okul yöneticisi oranı %5.3’tür ve bu oranın daha üst yönetim basamaklarına çıkıldıkça daha da azaldığı görülmektedir (Yaman, 2020). Cam tavan sendromu birçok iş örgütünde kadınların kariyerlerinin önünde bir engel olarak karşımıza çıksa da bu durumun Türkiye’de, çalışanlarının yarısından fazlasının kadın olduğu Milli Eğitim Bakanlığı’nda ne kadar belirgin bir şekilde yaşandığı bu veriler ile ortaya konulmaktadır.

Alanyazında eğitim çalışanları ve cam tavan engeli üzerine oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. İncelenen çalışmalarda eğitim örgütlerinde yoğun bir şekilde yaşandığı görülen cam tavanın, alanyazında yer alan çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri ile paralel olduğunu göstermektedir. Bu nedenler tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi bireysel engeller, örgütsel yapısı ve kültürü kaynaklı engeller ile toplumsal engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca incelenen çalışmaların genellikle kadın ve erkek yöneticilerin (Kirişçi & Can, 2020; Orbay, 2018), sadece kadın yöneticilerin (Mert, 2019; Mızrahi & Aracı, 2010; Tanrısevdi vd., 2019), öğretmen adaylarının (Duru vd., 2020)

ya da yükseköğretim personelinin (Tahtaloğlu, 2016; Karahan, 2018) cam tavan algılarını ya da deneyimlerini incelediği dikkat çekmektedir. Terzi ve Deniz'in (2020) 2004-2020 yılları arasında Türkiye'de cam tavan kavramı üzerine yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini incelediği meta analiz çalışması ise eğitim örgütlerinde bireysel engeller ve çevresel faktörlerin cam tavan nedenleri olarak karşımıza çıktığını incelenen çalışmaların ortak sonucu olarak sunmaktadır.

Var olan her örgüt gibi MEB de kuruluşundan bu yana kendine özgü, zaman içerisinde eklemeler ve düzenlemeler ile değişime uğramış, alanyazında örgüt kültürü olarak tanımlanan birtakım özellikler geliştirmiştir (Demirel & Karadal, 2007). Cam tavanın çevresel faktörlerinden birisi olan örgüt kültürü, erkek egemenliğinin hakim olduğu bir toplum kültürünün etkisi altında şekillenebilmekte ya da çalışanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu iş örgütlerinde doğal olarak erkek egemen bir yapıda gelişebilmektedir. Fakat bu erkek egemen bir yapının MEB gibi kadın istihdamının çoğunlukta olduğu bir örgütte yoğun bir şekilde yönetim pozisyonlarına hakim olması istatistiksel olarak beklendik bir durum değildir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromunun eğitim örgütünde bu denli yoğun yaşanmasının çoğunlukla bireysel engellerden kaynaklı olduğu (Karaca, 2007; Mızrahi & Aracı, 2010; Mert, 2019), kadın çalışanların kariyer konusunda öğrenilmiş çaresizlik yaşadığı (Terzi & Deniz, 2020) belirtilmiştir. Bunu toplumsal engeller takip ederek mesleki ayrım ve meslek seçimi konusunda kültürel basmakalıp önyargıların kadın çalışanların kariyer gelişimini etkilediği görülmektedir (Gezer, 2019). Cam tavanın örgütsel engelleri de yine alanyazında ele alınmıştır. Örgüt kültürü ve cam tavan sendromu ilişkisini konu edinen uluslararası çalışmalara bakıldığında Van Vianen ve Fischer'in (2002) çalışması ile Babic ve Hansez'in (2021) çalışmasının sonuçları örgüt kültürünün cam tavan algısında ve kariyer gelişiminde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Konu ile ilgili alanyazındaki ulusal çalışmalarda ise Karahan'ın (2018) Finlandiya ve Türkiye'deki akademisyenlerin cam tavan algılarını karşılaştırmalı olarak incelediği çalışmasında örgüt

kültürünün cam tavan algısına anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşırken; Yıldız (2020) eğitim kurumlarında yürüttüğü çalışmasında örgüt kültürü ve politikalarının kadın çalışanların kariyer gelişiminde etkili olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürünün cam tavanın etkeni olabileceği (Karaca, 2007; Yıldız, 2020) düşünüldüğünde, önemli fakat sınırları tam olarak çizilmemiş bir kavram olarak göze çarptığı görülmektedir. Ayrıca alanyazındaki çalışmalarda da örgüt kültürünün cam tavan sendromu bağlamında yeterince incelenmemiş bir kavram olduğu ve iki değişken arasındaki ilişkinin kapsamlı olarak incelenmediği görülmektedir. Örgüt kültürünün başarı, görev, destek ve bürokratik odaklı olması ile kadın eğitim çalışanlarının yaşadıkları cam tavan sendromu arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Nitekim bu iki kavram birbirinin etkeni ya da sonucunu oluşturabilme potansiyeline sahiptir (Karaca, 2007).

Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı, çalışanlarının yarısından fazlasının kadın olduğu eğitim örgütlerinde kadın eğitim çalışanların, önlerinde hiçbir yasal engel olmamasına rağmen yönetim ve karar alma pozisyonlarındaki sınırlı temsili nedenlerinden biri olan cam tavan algısının örgüt kültürü ile ilişkisini incelemektir. Ayrıca farklı kademelerdeki kamu okullarında görev yapan, her biri potansiyel birer eğitim yöneticisi olan kadın öğretmenler ve kariyer sürecini bizzat deneyimleyerek cam tavanı kırmış olan kadın eğitim yöneticilerinin çalışmaya dahil edilmesi ile problemin katılımcı çeşitliliği bakımından çok daha geniş bir çerçevede incelenmesi amaçlanmaktadır. Nitekim alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile eğitim çalışanlarının cam tavan algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ve yapılan çalışmaların yine dar bir örneklem çerçevesinde (yükseköğretim, ortaöğretim) sorunu incelediği görülmektedir (Karahana, 2018; Yıldız, 2020). Bu araştırma ise cam tavan sendromunu onu deneyimleyen tüm paydaşların görüşleri doğrultusunda, MEB'e bağlı tüm kademelerdeki (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim) okulları dahil ederek incelemesi açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın alandaki önemli bir boşluğu

doldurması, sonraki araştırmalara ilham vermesi ve MEB eğitim politikalarına ile örgüt kültürüne katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Ankara ilinde okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromu algılarının bu eğitim kurumlarında hakim örgüt kültürü ile ilişkili olup olmadığını incelemektir.

Milli Eğitim Bakanlığı (2020) eğitim kurumlarında görev yapan eğitim çalışanlarının yarısından daha fazlasının (%59.5) kadın olduğunu göstermesine rağmen istihdam oranındaki bu çoğunluk, yönetim kademelerinde yerini erkek egemenliğine bırakmaktadır. Bu durum 2018 TALIS'de Türkiye'nin kadın okul yöneticisi oranının en düşük olduğu ikinci ülke olması ile uluslararası araştırmalar ile de göz önüne serilmiştir (Eğitim Reformu Girişimi, 2019). Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) sunulan bir soru önergesine dönemin eğitim bakanı tarafından verilen yanıtta kamu okullarında görev yapan kadın eğitim yöneticisi oranının %5.3 olarak açıklanması da bu uluslararası analizi destekler niteliktedir. Bu durum erkek çalışan oranının fazla olduğu sektörlerde olağan karşılanabilirken çalışanlarının yarısından fazlasının kadın olduğu MEB gibi kurumlarda böyle bir durumun varlığı bunun örgüt kültürü ile ilişkili olabileceğini düşündürmekte ve bu ilişkinin incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu bağlamda yapılan bu çalışma, MEB için her biri potansiyel birer yönetici adayı olan kadın öğretmenlerin ve var olan cam tavanı kırarak alt, orta ya da üst yönetim pozisyonlarına ulaşan kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının örgüt kültürü ile arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik öncü bir çalışma olmasından dolayı önem arz etmektedir. Araştırmanın kadın eğitim çalışanlarının cam tavan algı düzeylerini ortaya koyması, bu algı düzeyinin örgüt kültürü ile arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü ortaya çıkarması bakımından alanyazına katkıda sağlaması beklenmektedir. Mevcut araştırmadan elde edilen bulgular sayesinde eğitim örgütlerinde yaşanan cam tavan sendromunu ortadan

kaldırmaya yönelik politik adımların atılabileceği, konu ile ilgili örgütsel stratejilerin geliştirilebileceği ve Türkiye’de hem toplumsal açıdan hem de çalışma hayatında kadına bakış ile ilgili birçok problemin çözülebilmesine yönelik bir adım olabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın yönetici atama ve görevlendirmeleri hususunda politika yapıcı ve karar vericilere bulgular sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın ilgili alanyazına, konuyla ilgili toplumsal farkındalığın artmasına, MEB politikalarına ve yapılacak yeni çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma Problemi

Bu araştırma MEB örgüt kültürü ile kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan sendromu algısı ne düzeydedir?
2. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavana ilişkin algıları
 - a) Yaş
 - b) Medeni durum
 - c) Unvan
 - d) Kıdem
 - e) Eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri MEB örgüt kültürü algıları ne düzeydedir?
4. MEB örgüt kültürü, kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısının yordayıcısı mıdır?

Sayıtlılar

Bu araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlerin sorulara eksiksiz, dürüst ve samimi bir şekilde yanıt verdikleri ve araştırmacının doğruluk ve tarafsızlık ilkesine göre hareket ettiği varsayılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

1. Bu araştırma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında, Ankara ilindeki resmi okullarda görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırmada cam tavan kavramı sadece cinsiyet ayrımı kapsamında ele alınmıştır.

Tanımlar

Öğretmen: Türk Dil Kurumu'na (2020) göre “mesleği bilgi öğretmek olan kimse” olarak tanımlanan öğretmen, MEB'e (2006) göre “öğrenme faaliyetlerine rehberlik eden kişi” olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada yer alan öğretmen tanımı, MEB kamu okullarında öğrenme faaliyetlerinden sorumlu kadın çalışanlara karşılık gelmektedir.

Eğitim Yöneticisi: Erdoğan (2000, s. 13) yöneticiyi örgüt içerisinde belirli amaçlara ulaşmak amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini yürüten kişi olarak tanımlarken, Onural (2005) eğitim yöneticiliğinin henüz meslek olarak tanımlanmadığını fakat planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinden biri ya da birkaçını eğitim örgütlerinde yürüten kişilerin eğitim yöneticisi olarak tanımlanabileceğini vurgulamaktadır. Özdemir (2018, s.173) de benzer şekilde eğitim yöneticiliğinin Türkiye’de henüz öğretmenlik mesleğinin bir alt yeterlilik alanı olarak görüldüğünü ve meslekleşme sürecinde olduğunu belirterek eğitim yöneticisini görev yaptığı eğitim örgütünün amaçları doğrultusunda yaşatmaya çalışan kişi olarak tanımlamaktadır. Eğitim yöneticiliği üst düzey (bakan, bakan yardımcısı, müsteşar,

müsteşar yardımcısı), orta düzey (il milli eğitim müdürü, ilçe milli eğitim müdürü ve yardımcıları) ve alt düzey (okul müdür ve yardımcıları) olmak üzere üç aşamalı olarak sınıflandırılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada yer alan eğitim yöneticisi tanımı, MEB kamu okullarında yönetim faaliyetlerinden sorumlu kadın okul yöneticisi ve okul yöneticisi yardımcısına karşılık gelmektedir.

Kariyer: Türk Dil Kurumu'na (2020) göre “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama” olarak tanımlanırken Özdemir'e (2018, s. 27) göre “seçilmiş bir iş hattında ilerlemek, bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek” olarak tanımlanmaktadır.

Cam tavan sendromu: Yasal olarak kadınların kariyer ilerlemesi önünde bir engel bulunmamasına rağmen onların üst kariyer basamaklarına ulaşmalarını engelleyen görünmez ve aşılmaz engeller olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 27-28)

Örgüt: Etzioni'e (2000, s.13) göre örgüt eğitim kurumları, sağlık kurumları, ordu, ticari kurumlar, cezaevi gibi belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birim şeklinde tanımlanmıştır. Barnard'a (1994, akt. Güçlü, 2013) göre ise “örgüt, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürü: Dinçer'e (2013, s. 271) göre “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde cam tavan kavramı ve örgüt kültürü kavramına ilişkin detaylı bir anlatım yer almaktadır.

Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

İnsanlık tarihi boyunca kadınlar daima üretimin, dolayısıyla çalışma hayatının bir parçası olmuşlardır. Toplumda birlikte yaşamamanın bir gereği olarak ortaya çıkan iş bölümü (Genç, 1991) ile erkek koruma ve avlanma gibi görevleri üstlenerek dış dünyaya açılmış, kadın ise toplayıcılık, ev ve çocuk bakımı gibi görevleri üstlenerek çalışma alanını özel yaşam alanı ile sınırlandırmıştır (Turhan, 2017). Günümüz çalışma hayatını dahi etkileyen bu sınırlama ile belirli cinsiyet rollerine hapsolarak ücretsiz aile işçisi pozisyonunda kalan kadınlar (Orbay, 2018), sanayi devrimine kadar resmi çalışma hayatından uzak kalmışlardır. Giddens'a (2000, s. 27-43) göre kadınların çalışma hayatı, bu döneme kadar ev işleri, çocuk yetiştirme ya da en iyi ihtimalle eşlerine fırıncılık, terziilik, tarım işçiliği gibi alanlarda yardım etmekten öteye gitmemiştir.

Sanayi Devrimi ile yeni iş sahalarının ortaya çıkması, artan işgücü ihtiyacı, kadınların savaşa giden erkeklerin yerine çalışmak zorunda kalması gibi nedenler kadınlara aktif çalışma hayatının kapısını aralamıştır (Barutçugil, 2002, s. 39; Kara, 2015). Kadının çalışma hayatına katılımı ile kendisinden beklenen iyi eş, iyi anne, iyi ev hanımı gibi rollerine bir de iş kadını rolü eklenmiş ve birçok zorluğu da beraberinde getirmiştir. Başlangıçta erkeklere kıyasla daha düşük ücretle ve olumsuz koşullarda çalıştırılan kadınlar, insan hakları ve demokrasinin gelişimi ile uluslararası sözleşmelerle bu konuda eşitlik kazanmışlardır (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020). Fakat bu gelişmeler kadınların geleneksel ve cinsiyetçi ayrım konusunda yaşadıkları sorunlar için çözüm olmamıştır. Kadının çalışma hayatında bir dönüm noktası olan sanayi devrimi her ne kadar teknolojik, ekonomik, toplumsal değişimleri beraberinde getirerek çalışan kadın sayısının her geçen gün artmasına neden olsa da kadını geleneksel ve cinsiyetçi rollerinden ayıramamıştır (Akpınar-

Sposito, 2013; Mızrahi & Aracı, 2010). Sonuç olarak kadınlar kariyerlerine çoğunlukla aynı pozisyonda ilerleyemeden devam etmek zorunda kalmakta ve yönetim alanında dünya genelinde erkeklere oranla oldukça sınırlı bir temsil şansı yakalayabilmektedir.

Drucker'a (2009) göre neredeyse tüm dünyada 20. yüzyıla dek kadınlara daha çok ev ve ailevi işler atfedilip kadınlar ücretsiz aile işçisi olarak çalıştırılırken, erkekler daha çok maddi kazanç sağlayan ev dışı işlerle sorumlu tutularak ailenin yöneticisi olarak görülmüşlerdir. Bu durum liderlik kuramlarına da yansımış ve erkek liderliği tartışılırken kadınlar bu alanda göz ardı edilmiştir (McDaid, 2006). Tarımsal üretime olan ihtiyaç, sanayi devrimi, gelişen teknoloji, değişen tüketim ve hayat standartları ile kadınların iş yaşamındaki temsili artarken cinsiyetçi yaklaşımlardan dolayı yönetim pozisyonlarındaki temsili oransal olarak geride kalmıştır (Drucker, 2009).

Çalışan kadınlara ve onların yaşadığı sorunlara yönelik dünya genelinde yapılan birçok araştırma benzer sonuçlar vermektedir. Dünya Ekonomi Forumu'nun 2006 yılından itibaren yayımladığı Dünya Ekonomi Forumu Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu'nda (2021) yer alan kadınların çalışma hayatına katılım, fırsat eşitliği, eğitim, sağlık ve siyasi güçlendirilmesinin kriter olarak ele alındığı cinsiyet eşitsizliği araştırmasında 156 ülkenin verileri incelenmiş ve kadın erkek eşitsizliği dünya çapında ortaya konmuştur. Bu rapora göre küresel iş gücünün %40'tan fazlasını kadınlar oluşturmaktadır. Fakat siyaset, liderlik ve yönetime katılım da kadın oranlarına bakıldığında benzer sayısal değerler görülmemektedir. Ayrıca rapor küresel cinsiyet uçurumunun kapatılması için 2020 yılında 99,5 yıl olarak belirlenen tahmini süreyi 135,6 yıla uzatmıştır. Bu rapor cinsiyet eşitsizliği ile mücadele konusunda dünya genelinde çok az gelişme yaşandığının özellikle altını çizmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Çalışma Hayatında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi Raporu'na (2014) göre kadınların çalışma hayatına katılımında artış görülmesine rağmen çalışma hayatında erkek ve kadın arasında bir eşitsizlik söz konusudur. 178 ülkedeki verileri inceleyen Çalışma Yaşamında Kadınlar: Eğilimler (2016) raporu da küresel işgücü

piyasaının bütününde bu eşitsizliğin devam ettiğini ve son yirmi yıl içinde kadınların eğitimine yönelik gelişmelerin kariyerlerine aynı oranda yansımadağını göstermektedir.

Ekonomist dergisi 2016 yılında 29 OECD ülkesini kapsayan bir araştırma ile beş yıllık cam tavan endeksini yayınlamıştır. Araştırmada eğitim düzeyi, çalışma ücretleri, ücret eşitsizliği, yasal haklar, doğum ve ebeveyn izinleri, çocuk bakım masrafları ve nitelikli iş kolları ile yönetimde temsil oranları veriler doğrultusunda ortaya konmuş ve ülkeler bu konulardaki performanslarına göre 100 puan üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları bazı ülkelerde kadın istihdamı konusunda endişe verici düzeydedir. İzlanda, İsveç, Norveç gibi kuzey ülkelerinin listede cinsiyet eşitliği bağlamında ilk sıralarda yer alarak dünyaya cinsiyet eşitliği konusunda örnek teşkil ettiği görülürken; Japonya, Güney Kore, Türkiye gibi ülkeler ise listenin diğer ucunda yer alarak bu konuda acil önlem alınması gereken ülkeler arasındadır. OECD ülkelerinde kadınların üst düzey yönetim pozisyonların yer alma oranı %20 düzeyinde iken adı geçen İskandinav ülkelerinde bu oran %30-44 civarındadır. İzlanda parlamentosunda kadın temsilinin %48 oranıyla neredeyse yarı yarıya olmasıda bunu destekler niteliktedir. Endeksin sonlarında yer alan ülkelerde ise kadınları hem çalışma hayatında hem üst yönetim pozisyonlarında hem de parlamentoda temsil oranı oldukça düşük düzeydedir. Bu ülkelerden Türkiye’de kadınların sadece %35 aktif çalışma hayatına katılım sağlayabilmekte, Güney Kore’de üst düzey yöneticilerin sadece %2’sini kadınlar oluşturmaktadır. Benzer veriler bu ülkelerdeki düşük parlamento kadın temsil oranıyla karşımıza çıkmaktadır (Economist, 2016). OECD Cinsiyete Göre Ücret Farkı Raporu (2020) ise özellikle çalışma hayatında gelir eşitsizliğinin cinsiyet eşitsizliği bağlamında olduğunu gözler önüne sererek diğer raporlara benzer sonuçlar vermektedir. Ayrıca cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasına yönelik üye devletlere somut politika önerileri sunmaktadır.

Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

İslamiyet öncesi Türk toplumlarında, erkek ve kız çocuklar arası ayrım gözetilmediği gibi kadınlarda toplumda erkeklere denkti (Tellioğlu, 2016) ve günümüzde erkeklere özgü olduğu düşünülen binicilik, silahtarlık, yöneticilik ve elçilik gibi birçok mesleği yaparak topluma fayda sağlamaktaydı (Ediz, 1995, s. 20). İslamiyet sonrası dönemde ise Selçuklu ve Osmanlı devletlerin de Ahi teşkilatlarına bağlı bazı mesleklerin kadın kolları olduğu ve kadınların aktif çalışma hayatında var oldukları görülmektedir. Fakat bu durum sadece dokumacılık, halıcılık gibi belirli meslek dalları ile sınırlı kalmış ve genellikle kadınlar ucuz işçi konumunda çalıştırılmışlardır (Aslan, 2006).

Dünya genelinde kadınların çalışma hayatında bir dönüm noktası olan sanayi devrimine paralel olarak Türkiye’de de kadınların çalışma hayatı gelişme göstermiştir. Sanayi devrimi Türk tarihinde Tanzimat dönemine denk gelmekte ve etkisi kadın istihdamına yönelik reformlar ile kendisini göstermektedir. Bu etkinin sonucu olarak kadın istihdamını arttırmaya yönelik kız rüştiyeleri, öğretmen okulları, ebelik mektebi gibi eğitim kurumlarının açıldığı ve kadınların aktif çalışma hayatına katılımının teşvik edildiği görülmektedir (Ediz, 1995, s. 87-91). Osmanlı Devleti’nde de ilk olarak özel sektörde başlayan kadın istihdamı özellikle eğitim ve sağlık alanlarında olmak üzere kamu kurumlarında da devam etmiştir (Aslan, 2006). 1897 yılında İstanbul Kibrit Fabrikası çalışanların çoğunluğunu kadınların oluşturması (Taşkıran, 1973, s. 40) ya da PTT gibi kamu kurumlarında kadın çalışanların olması (Göksel, 1988, s. 144) bu durum kanıtlamaktadır. Fakat bu kadın istihdamı sosyal sınıf, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre farklılık göstermiş; üst sınıflarda olan, sosyo-ekonomik durumu iyi olan kadınlar daha nitelikli işlerde çalışma fırsatı bulurken aksi durumdaki kadınlar daha çok kırsalda ya da atölyelerde ağır koşullarda, ucuz ya da ücretsiz işçi olarak çalışmak zorunda kalmışlardır (Aslan, 2006). Dünya savaşları sırasında ise tüm dünyada da olduğu gibi savaşa giden erkeklerin yerini birçok alanda kadınlar almasıyla çalışan kadın sayısı daha da artmış, durum kadınların lehine dönmüştür.

Cumhuriyetin ilanıyla her alanda olduğu gibi kadınlara yönelik de reformlar yapılmaya başlamış ve bunların etkisi çalışma hayatında da görülmüştür. Bu reformlarla hem kadınların çalışma koşulları iyileştirilmiş hem de memur olabilmek gibi haklar verilerek kadınlar çalışma hayatında daha aktif hale gelmiştir (Aslan, 2006). Doğramacı'ya (1993, s. 47) göre cumhuriyetin ilk yıllarında %35 olan kadın çalışma oranının 1945 yılında %70 çıktığı görülmektedir. Bu oran her yıl kadınların daha farklı meslek dallarında çalışma imkanı bulması, 2. Dünya Savaşının etkisiyle çalışan erkeklerin savaşa katılması, endüstrileşme ve 1980'li yıllardaki şehirleşmenin etkisiyle sürekli ve yoğun bir artış göstermiştir (Orbay, 2018). Kadınları çalışma hayatına katılım da gösterdikleri bu artış kadınları yönetim kademelerinde yer almasında da etkili olmuş, ama çalışan kadın nüfusa oranla yönetim basamaklarında yeterince temsil edilmedikleri görülmüştür (Aslan, 2006).

İlkkaracan'a (1998) göre Türkiye'de kadın istihdamı, ücretsiz ya da ucuz işçi olarak çalışan kırsalda yaşayan kadınlar, ağır koşullarda ucuz işgücü olarak kentlerde çalışan eğitimsiz ya da düşük eğitim seviyesine sahip kadınlar ve eğitimli, meslek sahibi yüksek ya da orta sınıftan gelen kadınlar olarak üç kategoride ele alınmaktadır. Ayrıca Türkiye'deki kadın istihdamı dünya ülkeleri ile kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. Bu durum Tablo 1'de Türkiye ve OECD ülkelerinin karşılaştırması şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 1

15-64 Yaş Arası Kadın İşgücü Göstergeleri

Yıllar		2010	2011	2012	2013
Türkiye	İstihdam/Nüfus Oranı	26,2	27,8	28,7	29,6
	İşgücüne Katılım Oranı	30,2	31,5	32,3	33,7
	İşsizlik Oranı	13,3	11,6	11,0	12,2
OECD Ülkeleri	İstihdam/Nüfus Oranı	56,6	56,8	57,2	57,5
	İşgücüne Katılım Oranı	61,7	61,8	62,3	62,6

İşsizlik Oranı	8,2	8,1	8,2	8,1
----------------	-----	-----	-----	-----

(Mert, 2019'dan alınmıştır.)

Tablo 1'de görüldüğü üzere, OECD ülkeleriyle kıyaslandığında Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılımı 2013 yılı itibarıyla neredeyse yarı yarıya daha düşük olduğu açıkça görülmektedir.

Kadın istihdamındaki artış ile kadın çalışanlar, bireysel olarak maddi ve sosyal getiriler elde ederken ülkelerinin ekonomik kalkınmasına da katkı sağlamaktadır. Fakat toplumsal cinsiyet ayrımının fazla olduğu ülkelerde bu toplumsal ve ekonomik gelişmişliğe daha az rastlanmaktadır (Mert, 2019; Orbay, 2018). Dünya Ekonomi Forumu Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu'na (2021) göre Türkiye cinsiyet eşitliği açısından 156 ülke arasından 133. sırayı alarak listenin sonlarında yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine paralel olarak Türkiye'nin de aralarında bulunduğu az gelişmiş toplumlarda kadınlar ücret eşitsizliği, sosyal güvenlikten yoksunluk, eğitim de fırsat eşitsizliği, kadına atfedilen ev ve aile sorumlulukları gibi nedenlerden dolayı çalışma hayatına katılım ve sürdürmede birçok engel ile karşılaşmaktadır (Akpınar-Sposito, 2013; Mert, 2019; Mızrahi & Aracı, 2010; Orbay, 2018; Tanrısevdi vd., 2019).

Türkiye İstatistik Kurumu (2021) verilerine göre nüfusun %49,8'ini kadınlar, %50,2'sini ise erkekler oluşturmaktadır. Kadın erkek nüfusu neredeyse birbirine paralel olmasına rağmen aynı verilere baktığımızda eğitime katılım, istihdam oranı, çalışmaya devam süresi, kazanç oranı ve yönetimde temsil açısından erkek nüfus ile arasında çok ciddi farklar olduğu görülmektedir.

Yönetim ve Kadın

Aydın (2018, s.1-51) insanların toplu yaşama başlamasıyla birlikte örgütsel yaşamın yönetim kavramını da ortaya çıkardığını vurgulamaktadır. Yönetim kavramı eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanarak, belirli amaçları gerçekleştirerek örgütleri başarıya ulaştıran bir karar alma, organizasyon ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici ise örgüt içerisinde belirli amaçlara ulaşmak amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini yürüten kişi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2000, s. 13).

Alanyazında genel olarak üst, orta ve alt düzey yönetim ve yönetici şeklinde sınıflandırılan üç farklı yönetim kademesi karşımıza çıkmaktadır. Karar alma, politika geliştirme, hedef belirleme gibi görevlerin başında bakan, başkan gibi üst düzey yöneticiler bulunurken, bunların altında kendilerine bağlı birimleri yönetme, yönlendirme ve haklarında raporlama görevi bulunan orta düzey yöneticiler yer almaktadır. Alt düzey yöneticiler ise diğer yönetim basamaklarına kıyasla daha az bir sorumluluğa sahip ve çok daha küçük bir grubun sorumluluğunu almakla birlikte daha çok çalışanların günlük faaliyetleri ile ilgilenmektedir (Ataman, 2009, s. 304).

Yönetim kavramı teknik, beşeri ve kavramsal boyutlara sahiptir ve bu boyutlar yöneticinin uzmanlık alanı, insan ilişkileri ve etkililiği açısından önemlidir. Yöneticilik ataerkil toplum yapısının beraberinde getirdiği önyargılar nedeniyle daha çok bir erkek işi olarak görülmektedir. Fakat yöneticinin niteliğini ve etkililiğini gösteren belirleyiciler cinsiyetten ziyade yöneticinin karakteri, değerleri, aile yapısı, eğitim düzeyi, dünya görüşü, ilgileri, içinde bulunduğu toplumsal yapı ve çevresi gibi değişkenler olarak ifade edilmektedir (Negiz & Yemen, 2011).

Kadınların yönetimde yer alması çalışma hayatına katılımındaki artışa paralel olarak gündeme gelmiş ve kadın çalışanların bazı yönetim pozisyonlarındaki temsili zamanla gerçekleşmiş ve zaman içerisinde nispeten artmıştır. Fakat kadınlar çoğunlukla alt ve orta düzeydeki yönetim kademelerinde temsil şansı bulabilmiş, üst yönetim pozisyonlarına nadiren erişebilmiştir. Alt, orta ya da üst pozisyonlardaki tüm bu temsil oranları ise erkek çalışanlara kıyasla hep daha gerilerde kalmıştır (Mert, 2020). Tablo 2'de TÜİK'in 2020 yılında yayınladığı tüm iş kollarında yönetici olarak çalışan kadın ve erkeklerin dağılımı verilmiştir.

Tablo 2*Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı*

Yıl	Toplam (%)	Erkek (%)	Kadın (%)
2012	100.0	87.8	12.2
2013	100.0	85.5	14.5
2014	100.0	86.6	13.4
2015	100.0	86.8	13.2
2016	100.0	84.9	15.1
2017	100.0	85.0	15.0
2018	100.0	85.2	14.8
2019	100.0	83.8	16.2
2020	100.0	81.8	18.2
2021	100.0	80.3	19.7

(Türkiye İstatistik Kurumu, 2022)

Tablo 2'ye göre yönetici olarak çalışan kadın sayısı tablodaki başlangıç yılına göre artış gösterse de yönetimde temsil oranları arasında hala kadın ve erkek çalışanlar arasında bir uçurum mevcuttur.

Günümüzde de yönetim kademlerinde yer alan kadınların eğitim düzeyleri ve iş deneyimlerine rağmen çoğunlukla alt ve orta düzey yönetici pozisyonlarında görev yaptığı görülmekte, kadınların üst düzey yönetim pozisyonları için yeterlilikleri tartışılmaktadır. Eğitim ve deneyimin yanı sıra kadınların girişimcilik, cesaret, rasyonellik, risk alma, rekabet gibi davranışsal ve psikolojik özelliklere sahip olup olmadığı sorusunun ise bu tartışmaların odağını oluşturduğu görülmektedir. Kadın ve erkeğin farklı mizaca sahip olduğu bir gerçektir. Fakat özellikle erkeklerin sahip olduğu iddia edilen rekabet, güç, cesaret gibi özelliklerin erkek yöneticilere başarı sağlayacağı belirtilirken, kadınların sahip olduğu iddia

edilen özellikle duygusal zeka, empati, iş birliği ve iletişim yeteneği gibi özelliklerin de kadın yöneticilere avantaj sağlayacağı göz ardı edilmektedir (Mercanlıoğlu, 2009). Toplum içerisinde hakim olan bu cinsiyetçi önyargılara, örgütsel engeller ve kadınların çalışma hayatı ile birlikte devam ettirmek zorunda kaldıkları ev ve ailevi sorumluluklar da eklenerek kariyerlerinin önündeki görünmez engelleri oluşturmaktadır.

Yasal olarak kadınlara kariyer ilerlemesi ve yönetim kademelerinde yer alma gibi konularda eşit fırsatlar sunulsa da kadın çalışanların sayısal olarak çoğunlukta olduğu sağlık, eğitim gibi sektörlerde bile yönetim kademelerindeki kadın temsili azlığı dikkat çekmektedir (Taşkın Kılıç & Çakıcı, 2016). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki kadınlar çalışma hayatında yönetici olarak uygun görülmemiş, davranışları ve cinsiyetine bağlı yüklenen toplumsal roller nedeniyle bu pozisyonlar için güvenli bulunmamıştır. Terzioğlu ve Taşkın (2008) erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha özgür, daha istekli ve daha işbirlikçi çalıştığı, bu nedenle de yönetim pozisyonları için daha tercih edilir ve güvenli olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Yine yapılan bir başka araştırma da ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha demokrat bir tutum sergilediği fakat bireysel olarak özgüven yetersizliği yaşadıkları, liderlik özelliği gösteremedikleri bulunmuştur (Çelik & Özdevecioğlu, 2001).

Eğitim Yönetimi ve Kadın

Yönetim her alanda olduğu gibi eğitim alanında da hedeflere ulaşmak için anahtar rol oynamaktadır. Özdemir (2018, 173-192) eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak öğretmenlikten ayrı görülmeşi ve mevcut yasal düzenlemelerden dolayı tanımlanmasının erken olduğunu belirtmekte, eğitim ve okul yöneticiliğinin birçok yasal metinde bir unvan değil bir görev alanı olarak gösterildiğini belirtmektedir.

Okul toplumun bir aynasıdır ve eşitlik, demokrasi, adalet gibi değerler aileden sonra okulda görülür ve öğrenilir. Dolayısıyla eğitim yöneticisi ve eğitimciler genç nesiller için rol model konumundadır. Kadın çalışanların çoğunlukta fakat daha çok alt ve orta kariyer

basamaklarında görev yaptığı, yönetim basamaklarında çok kısıtlı sayıda temsil edildiği bir kurumda bu durumun normal olduğunu düşünerek yetişen bireylerin eşitlik, liyakat ve hakkaniyet gibi değerleri edinmesi güçtür. Bu kurum yapısı içerisinde çalışan ve kendilerine verilen rolleri kabullenen kadın öğretmenler ise kariyer hedeflerini yükselmekten ziyade öğretmen olarak kalmayı kendilerine daha uygun görmektedirler (Uçar, 2020).

Coleman (2005), eğitim kurumlarında öğrenci velilerinin mevcut erkek yönetiminin varlığını desteklediğini ifade etmektedir. Velilerin kadın bir öğretmenin yönetici olması durumunda disiplin sorunları yaşanacağını düşünmekte olduğunu ve erkek bir öğretmenin yönetici olmasını tercih etme eğiliminde oldukları belirtmektedir. Bu durum eğitim ile aksi bir anlayış kazandırılmak istense bile toplumda hakim kültür yapısının alt kültüre etkisini göstermektedir.

Alanyazına bakıldığında dünyanın birçok yerinde kadınların diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yöneticisi olarakta sınırlı temsili ile karşılaşmakta (Baumgartner & Schneider, 2010; Mert, 2019) Hollanda, İrlanda, Kıbrıs ve Romanya gibi bu durumu aşmak için stratejiler geliştirmekte (Mert, 2019) ve hatta bu ülkeler arasından Kıbrıs kadın eğitim yöneticisi oranının yüksek olduğu bir yer olarak örnek gösterilmektedir (Boydak, 2009). Türk Eğitim Sistemi açısından ise durum dünya geneline benzer durumdadır. Eğitim, kadın çalışanların çoğunlukta olduğu fakat erkekler tarafından yönetilen bir çalışma alanıdır. MEB (2020) verilerine göre 68589 kamu okulu vardır ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin %54,3'ü kadındır. Fakat bu okulların sadece %9,8'inin yöneticisi kadındır. TBMM'de sunulan bir soru önergesine dönemin eğitim bakanı tarafından verilen yanıtı göre ise MEB'e bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan kadın okul yöneticisi oranını %19,5'tir. Yönetimde üst basamaklara çıkıldıkça bu sayının daha da azaldığı ve Türkiye genelinde sadece üç il milli eğitim müdürünün kadın olduğu görülmektedir (*Eğitim yönetiminde kadınlar yok*, 2021). Bu verilere bakıldığında görülmektedir ki eğitim yönetimi de diğer birçok alanda olduğu gibi erkekler tarafından temsil edilmektedir. Aynı eğitim süreçlerinden geçmelerine, atama ve terfi ile ilgili hukuki bir durum olmamasına ve hatta kurum içerisinde

personel sayısı bağlamında çoğunlukta olmalarına rağmen eğitim yönetiminde kadın temsiline azlığı dikkat çeker niteliktedir.

Kadın Yöneticiler ve Kariyer Engelleri

Çalışma hayatında yer alan kadın çalışan sayısı her geçen gün artmasına rağmen çok az kadın kariyer hedeflerine ulaşmayı başarabilmektedir. Bu duruma neden olan kariyer engelleri kadınların çoğunlukta olduğu meslek alanları ve kurumlarda dahi mevcuttur. Kadın çalışanlar eğitim düzeyi, deneyim, mesleki yeterlilik konusunda erkek meslektaşlarıyla eşit ya da onlarda üstün durumda olsa da kariyer hedeflerine ulaşmak için bazı engellerle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar.

Kadınların kariyer engelleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer başlıklarla karşılaşılmaktadır. Ergeneli ve Akçamete'ye (2004) göre örgüt kültürü kadınların kariyerleri önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Kadınların yönetim kademelerinde daha eşit ya da fazla temsil edildiği örgütlere bakıldığında bu durumun örgütteki insan odaklı, performansa bağlı, güç mesafesi düşük, eşitlik ve liyakate bağlı uygulamalarla ilişkili olduğu görülmektedir. Olsen vd. (2010) ise kadın yöneticilerin görevleri esnasında yaptıkları hata ya da ihmallerden dolayı erkek meslektaşlarına kıyasla daha sert bir şekilde yargılandıklarını belirtmiştir. Ayrıca kadın çalışanlar kendilerine atfedilen alışlagelmiş toplumsal rollerden dolayı yönetim pozisyonlarında uzak durabilmekte, kendi kariyerlerinin önüne kendileri engel yaratabilmektedirler (Karcioğlu & Leblebici, 2014). Cinsiyetçi yaklaşımlar, örgüt politikaları, çoklu rol üstlenimi nedeniyle birçok kadın çalışan iş ve diğer sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmakta ve sıklıkla daha az sorumluluk alacağı pozisyonlarda kalmayı tercih etmektedir. Kariyer basamaklarını tırmanmayı başarabilmiş kadınların çoğunlukla genç ve bekar olmaları da bunu destekler niteliktedir (Uçar, 2020).

Alanyazındaki sıklıkla karşılaşılan engeller genel olarak ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, beceri ve yeteneğin yitirilmesi, kariyer platosu, işten çıkarılma, gözden düşme, stres ve tükenmişlik, engellenme ve cam tavan sendromu (Yılmaz, 2019) başlıkları şeklinde

karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan kavramı kadınların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen, yasal metinlerden yer almayan fakat hissedilen deneyimlenen tüm kariyer engellerini kapsayan daha geniş bir kavramdır.

Eğitim yönetimi alanında ise kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri Mavin ve Bryans (1999) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Kurumun yönetsel eylemlerde erkek ve kadın çalışanların gelişimin farklı şekilde etkilemesi, farklı olanaklar sunması
- Yöneticiliğin erkeğe atfedilen bir görev olarak görülmesi
- Yönetici olacak kadınlara her an işi bırakacak ya da zorlanacak gözüyle bakılması
- Eğitim yöneticiliğinin kadın çalışanlar için cazip bulunmaması
- Yöneticilik pozisyonları için çok az sayıda kadının başvuru yapması
- Görevde bulunan pozitif erkek model fazlayken kadınlarda daha sınırlı olması

Sıralanan tüm bu kariyer engelleri aslında cam tavan sendromuna neden olan etmenlerden birisidir ve açıkça görülmektedir ki kadın çalışan ve yöneticilerin en önemli kariyer engellerinden birisi cam tavan sendromudur.

Cam Tavan Sendromu

Kadınların çalışma hayatına katılımı neredeyse tüm dünyada artarken yönetim kademelerindeki yetersiz temsili ve üst düzey yönetim pozisyonlarına gelememeleri özellikle son 30 yılda araştırmalara konu olmuştur (Mert, 2019). Cam tavan da kadınların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın kariyer basamaklarını tırmanırken maruz bırakıldıkları görünmez ve aşılmaz engelleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Aytaç, 1997, s. 27-28). Bu kavram ilk kez 1984 yılında 'Working Women' dergisinin editörü Gay Bryant'ın yazdığı bir makalede geçmiştir. Bu makalede Gay Bryant "Kadınlar kariyerlerinde bir yere

gelmişler, orta bir kariyer basamağında duruyorlar ve orada sıkışmış haldedirler, işte ben buna cam tavan diyorum” ifadeleriyle en basit haliyle cam tavanı tanımlamıştır (Fettahlioğlu & Çelik, 2007, s. 243). Fakat kavram 1986 yılında “Wall Street” gazetesinde yayımlanan kadın çalışanların kurumlarında üst pozisyonlara yaklaştıkça karşılaştıkları engel ve haksızlıkları nitelemek için kullanıldığı bir röportaj ile bilinir hale gelmiştir (Lockwood, 2004).

Weyer (2006) cam tavan sendromunu kadın çalışanların kariyerlerinde yükselmesini engelleyen görünmez engeller olarak tanımlamaktadır. Kavram adını bilim insanlarının pirelerle yaptıkları bir deneyle ilişkilendirilmesinden almıştır. Deneyde kullanılan pireler metal zeminli, 30 cm yüksekliğe sahip cam bir kutuya konulmuş ve zeminden ısı verilmiştir. Zeminden verilen ısıdan kurtulmak için zıplamaya başlayan pireler, her defasında cam tavana çarparak düşmüş ve belirli bir zaman sonra sadece camın yüksekliği kadar zıplamaya başlamışlardır. Aslında pireler kutunun yüksekliğinden çok daha fazlasına zıplayabilme yeteneğine sahip canlılardır. Fakat cam tavanın kaldırıldığı deneyin ikinci aşamasında artık önlerinde bir engel bulunmamasına rağmen pirelerin edindikleri cam tavana çarpma korkusuyla daha yükseğe zıplamadıkları görülmüştür. Bu durum öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile de ilişkilendirilerek “cam tavan sendromu” olarak tanımlanmıştır. Sekman’a (2015 s. 36-37) göre pirelerin yaşadığı bu durum insanlar için de geçerlidir. İnsanlar da karşılaştığı engeller ve önyargılar nedeniyle bazı durumları kabullenir ve kendine erişebileceği bir sınır çizer. Daha fazlasını başarabilme potansiyeli olsa bile kendine çektiği bu üst sınır artık onun cam tavanıdır ve ötesine geçmeyi düşünmez.

Cam tavan kavramı din, dil, etnik ve cinsel farklılıklara sahip bireyler ile yaşlı, engelli bireyleri ve azınlıkları etkilerken (Mert, 2019; Orbay, 2018), kadınlar da cinsiyetleri nedeniyle toplum tarafından yüklenen rol ve sorumluluklarla çeşitli önyargılara maruz kalır ve cam tavana çarparak belirli noktadan sonra kariyerinde ilerleyemez. Çalışma hayatında bu durum hem örgütsel hem de küresel manada liyakate uygun kişilerden sırf cinsiyetleri kadın olduğu için faydalanılamamasına neden olmaktadır. Dreher (2003) de cam tavan sendromunun yol açabileceği üç sorunun varlığından bahsetmektedir. İlki kadın çalışanlara

kendini geliştirme ve kariyer fırsatlarının sunulmadığı algıdır ki kadın çalışanlar zaten kariyer fırsatı olmadığına inandıkları bir örgütte liderlik ya da yöneticilik rolleri için çabalamamaktadırlar. İkincisi bir örgütteki yönetim pozisyonlarındaki lider çeşitliliğinin yetersiz kalması, tek tip lider, tek tip yönetim anlayışının varlığına sebep olmasıdır. Son endişe verici sorun ise nitelikli fakat kariyerinde yükselme umudunun olmadığını hisseden çalışanların göç etmesidir.

Geçmişte özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD), cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak için yasal eylemlere başvuran bir kadın hareketi mevcut olduğu görülmektedir. Bugün ise çalışma hayatındaki engellerin, yasal metinlerden ziyade zihinlerde olması böyle bir kadın hareketi ile ortadan kaldırılmasını imkansız kılıyor. Bugün yaşanan cinsiyet ayrımcılığı örgütler ve örgüt üyeleri ve toplum tarafından o kadar içselleştirilmiş durumdadır ki bunu deneyimleyen kadınlar bile çoğu zaman ne yaşadıklarının farkına varamamaktadırlar. Birçok örgüt erkekler tarafından kurulup yine onlar tarafından yönetilmeye devam etmektedir. Kadın çalışanlar ya kariyerlerindeki başlangıç noktasında kalmakta ya da ancak alt ve orta düzey yönetim basamaklarına çıkabilmekte, üst düzey yönetimde oldukça sınırlı temsil edilmektedir (Mert, 2019). Günümüzde kadınların iş dünyasındaki yeri ne kadar artarsa artsın liderlik ve yöneticilik hala erkeğe ait roller olarak görülmektedir. Bu nedenle 1991 yılında ABD başkanının öncülüğünde Uluslararası Cam Tavan Federasyonu kurulmuştur. 21 üyeden oluşan bu komisyon, cam tavana neden olan kariyer engellerini belirlemeyi ve cam tavanın kırılmasını destekleyici programlar ortaya koymayı amaçlamaktadır. Cam tavan federasyonu, cam tavan kavramını "herhangi bir durumda azınlık konumunda olan bireyler ve kadınların kariyer yükselişine mani olan, görünmez engellerin tümü" olarak tanımlamaktadır (Glass Ceiling Commission, 1995).

Aycan (1998) cam tavanı kadın çalışanlar için örgütlerdeki gizli bir terfi sınırı olarak tanımlamaktadır. Bu engel örgüt içerisinde kadın çalışanların gelişim faaliyetlerinden haberdar edilmemeleri ya da kabul edilmemeleri şeklinde kendini gösterebilmektedir. Cam

tavan sendromunun meydana gelmesinde kadınları çoklu rollerinden, erkek çalışan ve yöneticilerin baskın olduğu gruplara girememe ya da bu gruplarda rahat davranamaya, başarısız olacaklarına dair bireysel ve toplumsal önyargılara kadar birçok etmen söz konusudur. Özcan (2020, s. 204-305) ise cam tavan kavramını kadın çalışanların kariyer ilerleyişine yönelik kendi karşı duruşu ya da durduruluşu olarak tanımlamakta ve kadınların çalışma hayatında elde edecekleri mesleki doyum ve sisteme katabilecekleri muhtemel katma değeri engellediği için yönetsel bir sendrom olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle cam tavan sendromu küresel çapta insani, ekonomik ve toplumsal kalkınmayı engelleyen bir faktördür. Alanyazındaki yerli ve yabancı çalışmalarda kadın çalışanların cam tavan sendromu nedenlerine yönelik birçok sınıflandırma bulunsa da bütünlüyci bir bakış açısıyla bu engeller genelde üç başlık altında incelenmektedir. (Mızrahi & Aracı, 2010). Tablo 3'te kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları bu cam tavan engelleri gösterilmiştir.

Tablo 3

Cam Tavan Engelleri

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller	Toplumsal Engeller
Çoklu rol üstlenme	Örgüt kültürü ve politikaları	Mesleki ayrım
Kadınların kişisel tercih ve algıları	Mentor eksikliği Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama	Cinsiyete dayalı basmakalıp önyargılar (stereotipler)

(Mızrahi & Aracı, 2010)'dan alınmıştır.

Tablo 3'e göre kadınların çalışma hayatında cam tavan sendromu yaşamasına neden olan bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak kategorilendirilmektedir (Mızrahi & Aracı, 2010). Bireysel engeller arasında çoklu rol üstlenme ve kişisel tercihler yer alırken örgütsel engeller arasında örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama yer almıştır. Toplumsal engeller arasında ise mesleki ayrım ve cinsiyete dayalı basmakalıp önyargılar yer almıştır.

Bireysel Cam Tavan Engelleri

Cam tavan sendromuna yönelik bireysel engeller çoklu rol üstlenme, kadınların bireysel tercih ve algıları başlıklarından oluşmaktadır.

Çoklu Rol Üstlenme. Orbay'a (2018) göre kadınlar çalışma hayatına katılmakla geleneksel toplum yapısının onlara yüklediği iyi eş, iyi anne, iyi bir ev hanımı olma rollerinden sıyrılamamış aksine bu rollere iyi bir çalışan olma rolü de eklenerek kadınların görev ve sorumlulukları artmıştır. Bu nedenle evli ya da çocuk sahibi olan kadınların kariyer ilerlemeleri yavaşlamakta ya da durmakta; kariyerlerine devam etseler de çoğunlukla belirli bir noktadan sonra ilerleyememektedirler. Ayrıca kadınlar gerekli niteliklere ve donanıma sahip olsalar bile “evlendiği ya da çocuk sahibi olduğu zaman bu işlerle uğraşamaz” düşüncesiyle kariyer değerlendirilme durumlarında geri plana atılmaktadır. Kadın çalışanlar yönetim kademelerine ulaşmak için kadın yöneticiler ise daha üst düzey pozisyonlarda yer alabilmek için aile ya da iş hayatı arasında bir seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Mert'e (2019) göre kadınlar bu şekilde çoklu rol üstlendiklerinde ya özel hayatları olumsuz etkilenmekte ya da iş tatmini ve kariyer ilerlemesi yaşayamamaktadırlar.

Yelkikalan'a (2006) göre kadın çalışanlar ve yöneticiler kariyerlerinde yükselebilmek için sosyal rollerinde feragat etmek zorunda kalmaktadır. Kadınlar hem kariyer hem de özel hayatlarında dengeyi sağlayabilmek için üstün bir çaba harcarken, bu çabalama mücadelesi onları nihayetinde birisini tercih etmeye zorlamaktadır. Kadınların özel hayatlarında ev işleri, çocuk bakımı gibi sorumlulukları birinci derecede üzerine almalarında dolayı çalışma hayatında erkek meslektaşlarıyla aralarında bir adaletsizlik meydana gelmektedir.

Kadın çalışanlar iş ve özel hayatlarındaki rolleri arasında kaldıkça ya ikisini dengede tutabilmek için daha insanüstü bir çaba göstermekte ya da aile hayatındaki rollerinde vazgeçmesi toplumlar tarafından istendik bir davranış olmadığı için kariyerlerinden vazgeçmektedirler. Günümüz iş dünyasında birçok kadının yapmaya çalıştığı ilk yöntem, alanyazında süper kadın sendromu olarak tanımlanmaktadır. Huddleston-Mattai'ye (1995) göre aile hayatı, sosyal hayat, çalışma hayatı ve benzer daha birçok alanda büyük bir çaba

ile hiçbirinden feragat etmeden dengede kalmaya çalışan kadınlar süper kadın, deneyimledikleri bu olgu ise süper kadın sendromu olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda kadınların ya her şeye yetişebilmek adına süper kadın sendromunu deneyimlemesi ya da toplumsal beklentiler nedeniyle kariyerini ikinci plana atması ya da bırakması gerekmektedir. Her iki durumda da çalışma hayatında bir adaletsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Aytaç (1997) da benzer bir şekilde çalışma hayatına çok yüksek bir motivasyonla ve hedeflerle başlayan kadınların bile hayatlarındaki roller ve bunların arasındaki çatışma arttıkça kariyer hedeflerini kademeli olarak düşürdüklerini dile getirmiştir. Dolayısıyla çoklu rol üstlenme kadınların kariyerlerine bir noktada ket vurmakta ve bireysel bir cam tavan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları. Kadınlar, genellikle toplumun kendilerine yüklediği rol ve sorumlulukları sorgulamadan kabullenmekte, iş ve aile hayatını birlikte sürdürmeye çalışmaktadır. Bu durum da kadınlar ailevi sorumluluklarına ağırlık vermekte ve mesleki gelişimleri olumsuz etkileyerek çalışma hayatında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır (Orbay, 2018).

Aycan'a (2010) göre kadınlar kariyerlerinin önüne bazen kendileri engel koyabilmektedir. Bu engeller kadınların toplumsal değerleri ve cinsiyet rollerini sorgulamadan benimsemeleri, özgüven eksikliği, kararsızlık, isteksizlik ya da ne istediğini bilememek, iş-özel hayat dengesinin kurulamaması, gelişime ve değişime açık olmaması, mevcut düzene uyma zorunluluğu hissetmesi, düzeni ve kendini değiştirmeye olan inanç eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Mert'e (2019) göre ise kadınlar çoklu rollerden dolayı iş doyumunu yaşayamamakta ve bunun sonucunda da kendilerini yetersiz, duygusal ve güçsüz hissederek öğrenilmiş çaresizlik yaşamaktadır. Yönetim kademelerinde yer almanın daha da fazla sorumluluk getireceği düşüncesiyle kariyer yapma düşüncesinden vazgeçmektedirler.

Barutçugil (2002) birçok kadının toplumsal olarak kendisinden beklenmediği için kariyer isteklerinin farkında olmadığını, kariyer basamaklarında ilerledikçe bu isteklerinin

farkına vardığını, fakat bu ilerlemenin çevrelerinde olumsuz bir etki oluşturmamasından çekindiklerini vurgulamaktadır. Sonuç olarak kadınlar yaşadıkları bu zorluklar karşısında kendi istekleri ile kariyerlerinden vazgeçmektedirler.

Örgütsel Cam Tavan Engelleri

Kadın çalışanların kariyerlerinde örgüt kültürü belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütlerin erkek odaklı oluşması kadın çalışanlar için başlı başına bir engel teşkil ederken aynı zamanda erkeklerin yönetimde daha iyi olduğu düşüncesi de kadınların yönetimdeki temsilini etkilemiştir (Harr, 2005). Cam tavan sendromuna yönelik örgütsel engeller örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, gayri resmi iletişim ağlarına katılamama ve kraliçe arı sendromu başlıklarından oluşmaktadır.

Örgüt Kültürü ve Politikaları. Schein (2004) örgüt kültürünü, bir örgütün içinde bulunduğu üst kültür yapısı, kurucuları ve üyelerinin inanç, düşünce, deneyim ve varsayımlarının bileşimi ve bunların karşılıklı etkileşimi olarak ele almaktadır. Örgütlerin başlangıçta erkek odaklı olması ve erkekler tarafından kurulması iş dünyasında erkek odaklı bir örgüt kültürünün şekillenmesine ve kadınların bu örgüt yapıları içerisinde kariyerlerinde zorluk yaşamasına neden olmaktadır (Karcioğlu & Leblebici, 2014).

Taşkın ve Çetin (2015) çalışmasında çalışma hayatında erkek egemenliğinin birçok örgütte yaygın bir şekilde görüldüğünü ve bu durumun örgütlerde kadın çalışanların kariyer ilerleyişine ket vurduğunu belirtmiştir. Kadın çalışanların evlilik, çocuk sahibi olma, fiziksel yetersizlik gibi toplumsal nedenlerden dolayı kariyerlerinde ilerleyebileceklerine ya da yönetsel görevleri hakkıyla yerine getirebileceklerine inanmadıkları için örgüt kurucuları ya da üst düzey yöneticileri örgüt politikalarını buna göre şekillendirdikleri vurgulanmaktadır.

Mızrahi (2010) genel olarak erkek egemenliğinin baskın olduğu örgütlerde kadınların eşit kariyer fırsatlar yakalamalarının zorluğunu ve bu örgüt yapılarının kadınların kariyer ilerlemelerinde önemli bir engel oluşturduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Karcioğlu ve Leblebici (2014) örgütün performans değerlendirme, ücret dağıtım standartları, önemli ve

kritik sorumlulukların dağılımı gibi konularda kadın çalışanları olumsuz etkileyen politikalar geliştirmekte ve uygulamakta olduğunu; bu durumun ise cam tavanın sertliğini arttıran bir etken olduğunu dile getirmektedir. Bu tarz örgütlerde kadın çalışanlar nitelikli ve donanımlı olsalar bile terfi ve kariyer ilerlemesine engel politikalarla karşılaşmaktadır.

Mentor Eksikliği. Örgütlerde kariyer gelişimi, iş deneyimi ve öğretimi gibi konularda tavsiye sunan mentorlar genellikle kıdemli ve tecrübeli yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışma hayatında bu kavramın tüm çalışanlar için önemli olduğu görülürken kadın çalışanlar ve yöneticiler için çok daha önemli bir boyuttadır. Çünkü özellikle kariyerlerinde kendilerine rol model olan ve rehberlik eden bir mentor ile kadın çalışanlar ve yöneticiler karşılaştıkları engelleri daha kolay aşabilmektedirler (Atay, 1998).

Alanyazındaki çalışmalar ise kadın çalışanların mentor edinme konusunda örgüt içi bilgi ağına ulaşamama, tersine ayrımcılık, cinsiyetçi kalıplar ve uygulamalar nedeniyle kadın mentor bulmakta zorluk yaşadığını hatta toplumsal normlar nedeniyle karşı cinsten mentor edinmekte de zorlandıklarını göstermektedir (Catalyst, 1993; Taşkın & Çetin, 2015).

Kadınların kariyer gelişimine yönelik çok daha fazla olumsuz faktör bulunduğundan örgüt içinde kadınlar mentorluk ilişkilerine daha çok ihtiyaç duymaktadır. Fakat üst yönetim kademelerinde kadın yöneticilere daha az rastlanılması kadın çalışanların kendilerine bir mentor ve örnek edinmesini dolayısıyla da kariyer fırsatları, yönetici ve liderlik rollerini edinmelerini güçleştirmektedir.

İnformel İletişim Ağlarına Katılamama. Yönetim kademelerinde kadınların sayıca yetersiz olması onların örgüt içerisindeki arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir. İş dünyasında birçok örgüt sağlam bir erkek iletişim ağı üzerine kuruludur (Harr, 2005). Bu örgütlerde kadınların erkeklere kıyasla yeterli bir çevre edinip sosyalleşemediği ve informal iletişim ağlarını yeteri kadar oluşturamadığı görülmektedir (Mızrahi & Aracı, 2010). Bu iletişim ağları çalışanların örgüt yapısı ve politikalarını öğrenmesi, kariyer gelişimi, iş tatmini, motivasyonu, potansiyel iş ve eğitim fırsatlarını öğrenmeleri açısından oldukça önemlidir (Orbay, 2018) ve hem çalışanlar hem de yöneticilere fayda sağladığı açıktır.

Bilimoria ve diğ erleri (2008) erkek egemen örgütlerde erkekler arası informal iletişim ağlarının oldukça kuvvetli olduğunu dile getirirken, kadın çalışanların bu ağlara dahil olma zorluğunun yanı sıra dahil olduktan sonra da olumsuz bir tutuma maruz kaldıklarını belirtmektedir. Bu durum ayrıca yüksek pozisyonlarda bulunan mentorlara ulaşmayı da zorlaştırmaktadır. Informal ağlara dahil olamayan, olsa da dışlanan kadın çalışanlar sonuç olarak kariyerleri için önemli olan bilgi, ayrıcalık, tavsiye, motivasyon, destek ve rehber- rol modellere ulaşmamaktadır. Bu durum ise kariyerlerinin önünde bir engel oluştırmakta ve cam tavan sendromunu deneyimlemelerine neden olmaktadır.

Toplumsal Cam Tavan Engelleri

Mesleki Ayrım. Meslekler toplumda yatay ve dikey olarak iki grupta ele alınmaktadır. Yatay mesleki ayrımında meslekler kadın mesleği, erkek mesleği olarak belirlenirken; dikey mesleki ayrımında aynı kurumda çalışan, aynı işi yapan, nerdeyse aynı niteliklere sahip bireylerin cinsiyet ya da başka bir bağlamda farklı tutum ve davranışlara maruz kalmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda dikey mesleki ayrım çalışma hayatında kadınların kariyerleri için erkek çalışanlara kıyasla daha çok  abalamalarına neden olmaktadır. (KSSGM, 1998). Yatay mesleki bayrımında ise müdürlük, oto tamirciliği, denetmenlik gibi meslekler erkek mesleği, hemşirelik, asistanlık, bakıcılık gibi işler kadın mesleği olarak kabul edilmekte ve dolayısıyla yöneticilik gibi pozisyonlarda kadınların daha az temsil edilmelerine neden olmaktadır (Eyüboğlu, 1998, s. 211). Orbay (2018) kadınlara yüklenen cinsiyet rolleri ve cinsiyetçi önyargılar nedeniyle bu meslek ayrımının oluştuğunu dile getirmiştir. Alanyazındaki çalışmalarda benzer şekilde kadınların yetiştikleri toplumun etkisiyle cinsiyetlerine ayrılan meslekleri tercih ettiklerini (Gül vd., 2014), yönetim pozisyonlarında daha az temsil edilmesinin de yöneticiliği bir erkek mesleği olarak görülmesinde kaynakladığı söylemektedir (Kara, 2015; Mert, 2019; Mızrahi & Aracı, 2010).

Sonuç olarak ilerleme şansı sınırlı ya da hiç olmayan mesleklere yönlendirilen ve kendi iş kollarında her ne kadar donanımlı olsa da yönetim kademleri erkek meslektaşlarında ayrı bir değerlendirmeye tabi tutularak aday dahi görülmeyen kadınlar

devamlı olarak kurmay pozisyonlarda çalışmak zorunda bırakılmaktadır (Atay, 1998). Karşılaştıkları bu yatay ve dikey ayrımcılık kadınların çalışma hayatında bir cam tavan engeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Önyargılar (Stereotipler). Barutçugil'e (2002 , s. 27) göre toplum erkek ve kadının taşıması gereken özellikleri, toplumsal rolleri belirlenmekte ve bireyleri bu beklentiler doğrultusunda yetiştirmektedir. Fakat bu durum çalışma hayatında bir cinsiyet eşitsizliği sorununu da beraberinde getirmektedir. Kadınlar üzerlerine yapışmış duygusallık, doğası gereği hassas ve güçsüz olması gibi bazı önyargılardan dolayı kariyer ilerlemelerinde sorunlar yaşamaktadır (İmamoğlu Akman & Akman, 2016; Orbay, 2018; Tanrısevdi vd., 2019). Erkeklerin liderlik ve yöneticilik rollerinde daha başarılı olduğu, kadınların ise aksi nedenlerden dolayı yönetici olamayacağı kalıplaşmış bir toplumsal algıdır. Bu algı erkekleri akılcı, güçlü, inisiyatif alabilen, istikrarlı olarak betimlerken kadınları fazlasıyla duygusal, güçsüz, anlık kararlar alan yönetsel niteliklerden uzak tipler olarak göstermektedir. Bu kalıplaşmış önyargılar o kadar içselleştirilmiştir ki örgütlerde çoğunlukla yönetim koltukları erkeklere bırakılmaktadır (Dawley vd., 2004).

Önyargıların kırılması zordur fakat kadın çalışanların yönetimde var olabilmek ilk olarak toplumda bu önyargıları kırması gerekmektedir. Fakat günümüz çalışma hayatında kadınlarla ilgili o kadar çok olumsuz önyargı vardır ki kadınlar liderlik ve yöneticilik için gerekli niteliklere sahip olduklarını ispatlamak için dahi ayrıca bir çaba göstermek zorunda bırakılmaktadır (Orbay, 2018). Bu durum onların kariyerlerinin önünde bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

Kültür Kavramı

Kültür kavramı birçok farklı disiplin alanı ile ilişkili olmasından dolayı alanyazında kavrama ilişkin birçok farklı tanım ile karşılaşılmaktadır. Temeli sosyal antropolojiye dayanan kültür kavramı (Doğan, 2012, s. 13), sosyoloji, tarih, felsefe, yönetim bilimleri gibi

birçok farklı disiplin tarafından ele alınmış ve her disiplin alanı tarafından kendi bağlamında yorumlanarak tanımlanmıştır.

Latince kökenli bir kelime olan kültür, 1871’de onu ilk kez tanımlayan Taylor’a göre toplumsal yapı içerisinde insanlığın edindiği bilgi, beceri, sanat, gelenek ve alışkanlık benzeri her türlü şeyi içine alan karmaşık bir bütündür. Bu tanım kültürün en geniş ve ortak tanımı olarak kabul edilebilir niteliktedir (Güvenç, 1991, s. 97).

Türk Dil Kurumu (2022) kültür kavramını Tylor’ın tanımına benzer şekilde *“tarihsel, toplumsal gelişim süreci içinde oluşan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü”* olarak tanımlanmıştır.

Ferraro ve Andreatta (2011, s. 29) kültürü, insanoğlunun ortak bir şekilde ortaya koyduğu, düşündüğü ve uyguladığı her şey olarak tanımlarken; Hofstede (1994) ise toplum içerisinde öğrenilen, aktarılan ve bir topluluğu diğerlerinden ayıran değerler, sembolik ya da somut birikimler ve geleneksel uygulamalar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Akgöz (2013) kültürü, bir toplumu bir diğerinden ayıran, o toplumun maddi manevi tüm değerlerini kapsayan ve gelecek nesillere aktarmaya çalıştığı kimliği olarak tanımlamaktadır. Güney (2000, s. 24) ise toplumu oluşturan bireylerin öğrendiği ve paylaştığı yaşam tarzından, üretim biçimine, bilim ve sanat eserlerinden, gelenek, görenek, inanç ve yasalara kadar toplumu oluşturan değerler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Kültüre ilişkin özellikler toplumdan topluma değişkenlik gösterse de ortak bazı başlıklar altında toplanmak mümkündür. Buna göre kültür öğrenilir ve aktarılır; tarihsel süreç içinde oluşmuştur, süreklilik arz eder fakat içinde bulunduğu şartlara bağlı olarak değişim gösterebilir; toplumsaldır (Öztürk, 2020). Güvenç (1991, s. 96) ise kültürün soyut yönünü vurgulayarak en temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kültürün insanların toplum halinde yaşayabilmelerini sağlayan kurallar bütünüdür.
- Sosyal süreç ve olayların bir birleşimidir.
- Bir toplumun kimliğidir.

- Özeldede tek bir toplumun genelde ise tüm toplumların birikimidir.

Kültür temel olarak insanlar arası sosyalleşme ve etkileşimden doğan, topluma ait tüm değerleri kapsayarak toplumsal bir ürün olarak gelişen, nesilden nesile sosyal ortamlar ya da eğitim aracılığıyla aktarılan, zor da olsa zaman içerisinde değişim gösterebilen bir olgudur. Sosyolojik açıdan başlangıçta farklı toplumların yaşam tarzları arasındaki farklılıklar olarak tanımlanan kültür, zaman içerisinde daha dar bir bağlamda örgütler arası farklılıkları tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Toplumlar içerisinde gelişen örgütlerde, onları birbirinden ayıran farklı kimlikler geliştirmektedir. Toplumu şekillendirdiği gibi örgütleri de şekillendiren kültür, örgüt yaşamını, politikalarını, üyelerini, gelişimini ve tüm faaliyetlerini etkilemektedir.

Örgüt Kültürü Kavramı

İnsanlığın toplu yaşamasına paralel olarak ortaya çıkan örgüt kavramı, bir grubun ortak ve açıkça belirtilmiş bir hedef için belirli bir düzen, hiyerarşi ve iş bölümüyle bazı faaliyetlerinin organize edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Schein, 1978, s. 11). En genel tanımı ile öğeleri toplum içerisinde öğrenilmiş, paylaşılmış ve aktarılan hareket biçimi olarak tanımlanan kültür (Linton, 1945, s. 21) ise, örgütsel açıdan bir kurumun ortak amaçlarını ulaşması için ortam oluşturan, kurumun işleyiş biçimi ve faaliyetlerini etkileyen, belirli bir grup insan topluluğu tarafından oluşturulan inançlar, değerler ve etkileşim bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Kök & Özcan, 2012). Bu bağlamda ortaya çıkan örgüt kültürü kavramı ise alanyazında şirket kültürü, kurum kültürü, organizasyon kültürü gibi birçok farklı şekilde geçen kullanılsa da bu kavramlar genelde aynı anlamda kullanılmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı ilk kez yönetim alanında benzer niteliklere sahip Amerikan şirketlerin Japon şirketlerle kıyaslandığında düşük performanslarının açıklanma çabası sonucu ortaya çıkmıştır (Köse & Ünal, 2003, s. 12). Alanyazına bakıldığında örgüt doğası ile ilgili ilk incelemelerin Elton Mayo ve Chester Barnard tarafından yapıldığı fakat her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğu görüşünün ilk kez Daniel Katz ve Robert Kahn tarafından ortaya konulduğu görülmektedir (Unutkan, 1995, s. 35). Kavram olarak ise

ilk kez Elliott Jaques'ın 1952 yılında yayımladığı “The Changing Culture of a Factory” adlı kitapta karşımıza çıkan örgüt kültürü, 1970’lerde Silverzweig ve Allen tarafından ortak kültür olarak; Pettigrew tarafından ise örgüt kültürü olarak çalışmalarında yer almıştır (Öztürk, 2015). 1981 yılında yayımlanan William Ouchi'nin “Teori-Z” adlı çalışması ise kavramı temellendirmiştir. Ayrıca Terrence Deal ve Allan Kennedy “Örgüt Kültürü” Henry Schein “Kurum Kültürü ve Liderlik”, Peters ve Waterman “Mükemmellik Arayışı”, Pascale ve Athos “Japon Yönetim Tarzı” çalışmalarıyla örgüt kültürü kavramının geliştirilmesine, alanyazında güncellik kazanmasına önemli ölçüde katkılar sağlamışlardır (Aydınlı, 2003; Can, 2006, s. 421).

Çalışanların hem örgüte hem de birbirlerine karşı tavır ve tutumlarını etkileyen, örgütün de tüm işleyiş yapısını düzenleyen sosyal bir bağ olan örgüt kültürü (Öztürk, 2020), oldukça popüler bir konu olarak farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Schein (2004, s. 17) örgüt kültürünü; bir örgütün hem kendi içerisinde hem de dış çevresiyle uyumu sağlayabilmek ve bu doğrultuda yaşanan sorunlara çözebilmek amacıyla geliştirdiği ve örgüte yeni katılan bireylere aktarılan genel varsayımlar olarak tanımlamıştır. Burada kurum kültürü, örgütteki yeni bireyler için örgütte karşılaşması olası sorunlara karşı aktarılan bir kılavuz olarak gösterilmiştir. Zaman içerisinde kendiliğinden oluşan ya da kasıtlı olarak oluşturulabilen örgüt kültürü genellikle bazı aşamalardan oluşmaktadır. Schein'e (1983) göre bu aşamalar şu şekildedir:

- Örgüt felsefesi, vizyonu, misyonu, inanç ve değerleri oluşturulur ve üyeler ile bu doğrultuda seçilir.
- Örgüt için gerekli fiziki yer, araç ve gereçler temin edilir.
- Dil, slogan, amblem gibi örgüte özel somut ve soyut öğeler oluşturulur.
- Ast, üst ilişkileri, yönetici eğitim ve seçim kriterleri, ödül, ceza ve kariyer basamakları belirlenir.
- Örgüte ait mit, hikaye ve efsaneler oluşturulur.

- Lider ve yöneticiler iş süreçlerinin takibini sağlar ve sorunlar karşısında örgüt ortak amaç ve değerlerini kullanarak çözümler yaratır.
- Örgüt yapısı, iş paylaşımı, örgüt düzeni ve işe alma-işten çıkarma, emeklilik, terfi gibi durumlarla ilgili düzenlemeler yapılır.

Ouchi (1981) örgüt kültürünü, semboller, törenler, kahramanlıklar, üyelerin düşünce, değer ve inançları bütünü olarak tanımlarken; Hoy ve Miskel (1991, s. 212) de bezer şekilde bir örgüte ait tüm düşünce, değer ve inançlar ile bunları üyelere aktaran sembol, tören, mit ve ritüeller bütünü örgüt kültürü olarak tanımlamıştır.

Hofstede (1994) örgüt kültürünü belirli bir süreç içerisinde oluşan, esnek olduğu kadar değiştirilmesi de zor olan bütünsel antropolojik bir yapı olarak tanımlamaktadır. Unutkan ise (1995, s. 34) kavramın hem sosyolojik hem de antropolojik yönüne odaklanarak, örgütsel politikalar, semboller ve törenler aracılığıyla üyelerin tutum ve davranışlarını etkileyen ortak kurallar, düşünce ve değerler bütünü örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır.

Demirel ve Karadal (2007), örgütlerin bireylere sunduğu ortak hedef ve değerler doğrultusunda, çalışanların bireysel ve bir ekip olarak örgütteki konumunu gösteren, rol paylaşımını sağlayan, bireysel ilişkileri, ödül ve ceza sistemini belirleyen örgütün yönetim politika ve stratejilerini belirleyen önemli bir etken olarak tanımlamıştır. Vural ve Coşkun (2007, s. 10-11) ise örgüt kültürünün sadece yazılı ifadelerden oluşmadığını, süreç içerisinde kendiliğinden oluşan ve örgüte bir kimlik kazandıran soyut ya da somut her şeyin örgüt kültürü başlığı altında yer alabileceğini belirtmektedir.

Örgüt üyeleri tarafından sorgulanmadan kabul gören ve içselleştirilen örgüt kültürü, kurallar, normlar şeklinde açıkça ifade edilip gözlemlenebildiği gibi dile getirilmeden inançlar, gelenekler şeklinde de varlığını hissettirebilmektedir. Fakat iki koşulda da örgütleri birbirinden ayıran bir özellik taşıdığı açıkça görülmektedir ki bu örgüt kültürünün en önemli işlevi olarak kabul edilmektedir (Öztürk, 2020).

Alanyazında örgüt kültürüne ilişkin tanım farklılığı gibi örgüt kültürünün başlıca özellikleride farklı başlıklar altında toplanmıştır. Eren (2001, s. 122-123) bu özellikleri dört ana başlık altında toplamakta ve şu şeklide açıklamaktadır:

- Örgüt kültürü örgütün yönetici ve üyelerinde görmek istediği davranış, kural, düşünce ve normlar olarak ortaya çıkar ve tüm üyeler tarafından edinilir. Dolayısıyla örgüt kültürü öğrenmeye dayalı bir kavramdır.
- Örgüt içerisindeki tüm değerler, normlar ve kurallar tüm üyeler tarafından kabul edilir olmalı, tüm üyeler bu kültüre katkı sağlamak ve aktarmak istemelidir. Bir başka deyişle örgüt kültürü tüm üyeler tarafından paylaşılan ve kabul edilen bir kavramdır.
- Örgüt kültürü sadece yazılı kurallardan oluşmaz aynı zamanda örgüt içerisindeki yazılı olmayan değer, inanç ve düşünceleri de kapsayan geniş bir kavramdır.
- Örgüt kültürü örgüte yeni dahil olan üyeler tarafından çoğunlukla sorgulanmadan kabul edilen sürekli ama aynı zamanda da geliştirilmeye açık ve zor olsa da değiştirilebilir bir kavramdır.

Luthans ve Youssef (2007) farklı örgüt kültürlerinin sahip olması gereken ortak özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Kalıplaşmış davranış ve eylemler
- Normlar
- Baskın hale gelmiş ortak değerler
- İdeoloji ve politikalar

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda örgüt kültürünün devamlı, bütünleştirici ve ortak bir kavram olduğu görülmektedir. Ayrıca bir örgütü diğerinden ayıran yazılı ya da gözlenebilir, hissedilebilir tüm özellikleri kapsamaktadır. Unutkan (1995, s. 34) örgütü, kendine özgü kültür ve alt kültürlere sahip, topluma hizmet eden açık sistemler olarak tanımlarken; bağlı bulundukları toplum kültürünün de alt kültürü olduğunu belirtmektedir. Bu

bağlam da tıpkı toplumsal kültür gibi örgüt kültürü de karmaşık ve uzun bir süreçte belli bir insan topluluğunun amaçlarına ulaşmak için geliştirdiği ortak değerler, kurallar ve kalıplaşmış davranışlar üzerine kurulmaktadır. Bakan ve diğerleri (2004, s. 24) de benzer şekilde örgüt kültürünün, üst bir kültürün parçası olduğunu ve bulundukları çevre ile sürekli etkileşim içinde olduğunu belirtmiş; örgüt kültürünün belli bir süreç içerisinde iç ve dış çevre faktörleri ile birlikte oluştuğunu ifade etmiştir. Buna göre örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç ve dış çevre faktörleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

Örgüt Kültürüne Etki Eden İç ve Dış Faktörler

İç çevre Faktörleri	Dış çevre faktörleri
Ortak amaç ve hedefler	Toplumsal kültürel değerler
Kurucu ve liderlerin karakteristik özellikleri, inançları ve değer yargıları	Örgütün bağlı bulunduğu sektörün yapısı
Üstler ve astlar arası iletişim, destek ve yardımlaşma	Devlet ve kanunlar
Alt kültürler	Tüketiciler
Üyelere verilen sorumluluk derecesi	Rakipler
Örgüt içi kurallar ve normlar	
Ödüller ve terfilerin adaletli ve şeffaf bir şekilde düzenlenmesi	
Örgütün üyeler üzerindeki başarı beklentisi	

Tablo 4’te de görüldüğü gibi örgüt kültürü, örgütün kuruluşundan işleyişine, yönetiminden örgüt içi ilişkilere, daha geniş bir bakış açısıyla ise toplumun kültürel özelliklerine dayanan, çok karmaşık ve uzun bir süreç sonunda ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Ayrıca alanyazında yapılan örgüt kültürü tanımları doğrultusunda örgüt kültürünün öğrenilen ve aktarılan, soyut ya da somut halde bulunabilen, bir örgütü diğerinde ayıran,

ortak kabul edilen ve paylaşılan sosyal nitelik taşıyan bir olgu olduğu söylenebilir (Bakan vd., 2004, s. 34; Özkalp & Kirel, 2011, s. 195-196; Schein, 2004; Terzi, 2000, s. 57-62).

Güney (2000, s. 191) örgüt kültürünün üyelere var olan örgüt vizyon ve misyonu, standartları, normları, değerleri ve uygulamaları kazandırmak; etkili bir örgüt içi iletişimin kurmak ve kurumsal yaşamın devamlılığını sağlamak için önemli bir öge olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün üyelerinin bir kurum kimliği kazanarak örgütsel bağlılık hissetmelerine, yaşanması olası bazı sorunların rutin ve etkili yöntemlerle çözülebilmesine ve örgütün gelecek yöneticilerinin yetişmesi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu aktarmaktadır. Genç (2016) da benzer şekilde günümüzde örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde devamlılık sağlayabilmelerinin iyi bir örgüt kültürü ile mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün bir örgütün hem kimliği hem de kişiliği olarak görülmektedir.

Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Baskın ve Alt Örgüt Kültürü

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan, örgüt genelince kabul görmüş egemen kültür yapısı baskın örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Can, 2006, s. 438). Bir başka ifadeyle örgütte hakim olan, onun temel özelliklerini belirleyen makro kültür baskın kültürdür (Öztürk, 2015). Örneğin; bir okuldaki öğretmenler ve yöneticiler mesleğe adanmışlık, özverili çalışma, adalet ve hakkaniyet gibi değerleri benimsemekte ve okula yeni gelen veya mesleğe yeni başlayan meslektaşlarına da bu değerleri yansıtmaktadırlar. Bu değerler öğretmen ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını belirleyen baskın kültür yapısını oluşturmaktadır.

Her örgüt yapısı içerisinde baskın kültüre bağlı ortaya çıkan alt kültürler de mevcuttur. Bu alt kültürler grup üyeleri arasındaki ortak sorun, insan ilişkileri ve ortak yaşanmışlıklar sonucu ortaya çıkmaktadır. Alt kültür baskın kültürün gölgesinde yer alır ve ona göre şekillenirken; baskın kültürden nadiren de olsa farklılık gösterdiği durumlar ile karşılaşabilmektedir (Can, 2006, s. 460). Alt kültürler arası etkileşim ve uyum örgüt

kültürünün bütünlüğü açısından oldukça önemlidir. Alt kültürlerin birbiri ile örtüşmesi ve yakın ilişki içerisinde olması örgüt kültürünü daha da güçlendirmektedir (Bakan vd., 2004, s. 74).

Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Bir örgütteki alt kültürlerden biri genellikle daha fazla öne çıkmakta ve örgütün çoğunluğu tarafından benimsenmektedir. Bu alt kültüre ait değerler ne kadar ön plana çıkar, benimsenir, paylaşılır ise örgüt kültürü o denli güçlenmektedir. Güçlü örgüt kültürü, tutum ve davranışlarında tutarlı, istikrarlı, üyeler arası dayanışmaya ve iş birliğine dayanan, norm ve kurallardan ziyade üyelerinin öz kontrol ve denetimine dayalı olan kültürdür. (Özkalp & Kirel, 2011, s. 195). Güçlü kültür yapısı örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını, motivasyonu, iş tatminini doğrudan olumlu olarak etkilemekte, örgütsel başarıyı arttırmakta ve kural ve bürokrasinin azalmasına katkı sağlamaktadır (Öztürk, 2015). Güçlü bir kültürün hakim olduğu bir örgütte üyeler kültürün yaratıcısı, yaşayarı ve aktararı olduğundan temel değerleri ve ortak amaçları benimsemiş ve kendi bireysel değer ve amaçları ile bütünleştirmiştir (Yahyagil, 2011, s. 40).

Zayıf örgüt kültürü ise alt kültürler arası uyumsuzlukların ve iletişim eksikliğinin olduğu örgütlerde görülür ve normalde ortak amaç ve değerlere hizmet etmesi gereken hikayeler, mitler ve törenler ters etki yaratabilmektedir. Bu tür zayıf kültürlerde genellikle amaçlar ve değerler açıkça ortaya konulmamış, örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili belli standartlar belirtilmemiştir (Bakan vd., 2004, s. 77). Öztürk (2015) yeni kurulmuş ya da işten ayrılmalara fazla ve sık olduğu örgütleri zayıf örgüt kültürü için örnek göstermektedir.

Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün temel unsurları genelde değerler, normlar ve varsayımlar olarak kabul edilirken törenler, ritüeller, inançlar, adetler, hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar da bu unsurlar arasında yer almaktadır (Bakan vd., 2004, s. 77). Bu unsurların

temel amacı ise örgüt içerisinde belirli inanç, davranış ve tutumları yani örgüt kültürünü oluşturup kalıcı hale gelmesini sağlamaktır (Öztürk, 2020).

Değerler

Bir insan topluluğunda kültürün paylaşılan değer ve inançlarla başladığı gibi örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde örgütteki bireylerin inandığı ve paylaştığı temel değerler önemlidir (Güçlü, 2013). Jones ve diğerleri (2006) değer kavramını örgütteki bireylerin bütün davranış ve eylemlerinde kılavuz görevi gören kurallar sistemi olarak tanımlamıştır. Şişman'a (1994, akt. Güçlü, 2013) göre değerler, kültürün gözlemlenemeyen, sübjektif yönünü oluşturmaktadır. Değerler, bir örgütün vizyon ve misyonunu, standartlarını yansıtırken aynı zamanda örgütsel kimlik, yönetim felsefesi ve politikalarında da etkilidir.

Örgüt kültürü, bir örgütte herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlerden oluşur. Bu nedenledir ki örgüt kültürünün diğer unsurları arasında değerler, daha güvenilir kabul edilir. Örgütte bireylerin gerçekleştirdikleri iş ya da gösterdikleri davranışların nedenlerine bakıldığında genellikle onları yönlendiren değerler ile karşılaşmaktadır. Bu durumu yaygın fakat en açık şekilde ortaya koyan örnek "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışan bireyler yöneticileri ile kolay bir şekilde iletişim kurabildiği işletme örneğidir. Bu uygulama örgüt içi iletişim önemli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Normlar

Normlar, örgüt içerisinde bireylerin davranışlarına etki eden, eylemlerine yön veren, ilişkilerini düzenleyen, sosyal sistemi kurumsal hale getirerek düzenleyen ve güçlendiren öğeler şeklinde tanımlanmaktadır. Değerlerin yansıması olarak kabul edilen normlar, örgütte tüm bireyler tarafından paylaşıldığından kolektif yapıdadır (Pehlivan, 2001, akt. Güçlü, 2013). Başaran (2000, s. 300-304) ise kavramı benzer bir şekilde örgütün değerlerine paralel olarak geliştirilen, çoğunluk tarafından kabul edilen, yaptırım özelliği bulunan, örgütteki bireyler tarafından benimsenmemiş olsa bile uyulması zorunlu olan kurallar olarak tanımlamaktadır.

Bir kurallar bütünü olan normlar, bireylere örgüt içerisindeki davranışları, ilişkileri gibi konularda bir kılavuz görevi görmektedir. Herkesin uyması beklenen bu kurallar bütünü yazılı ya da bazen ise açıkça dile getirilmemiş şekilde bulunabilir. Fakat her iki koşulda da örgütte bireylerin davranışları üzerinde etkisi büyüktür (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 47). “Yöneticilerle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma”, “yöneticiler ayrılmadan işten çıkma” şeklinde dile getirilen fakat yazılı olmayan normlar, örgütteki beklendik davranışlar konusunda bireylere ipuçları vermekte ve onları etkilemektedir (Öztürk, 2020; Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 47-48). Normların aksine davranışlarda bulunan örgüt üyeleri ceza, dışlanma gibi belirli yaptırımlarla karşılaşabilmektedir.

Varsayımlar

Sabuncuoğlu ve Tüz’e (1998, s. 50) göre varsayımlar, örgütteki bireylerin duygu, düşünce, algı ve davranışlarını etkileyen ve örgüt ile ilgili sahip oldukları tüm ön kabulleri oluşturan doğrular şeklinde tanımlanmaktadır. Varsayımlar örgütlerde bireylerin tutum ve davranışlarını dolayısıyla da eylemlerinin sonuçlarını etkileyen önemli kültürel unsurlardan biridir.

Değerler ile kıyaslandığında daha fazla benimsenmiş ve içselleştirilmiş bir zihinsel yerleşime sahip olan varsayımların örgüt üyeleri tarafından bozulma ya da uyulmama ihtimali dahi yoktur. Hatta varsayımlar zamanla elde ettikleri geçerlilik ile değerleri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle varsayımlar örgüt kültürünün gelişimde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi değişimi karşısında da güçlü bir direniş etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2013). Terzi’ye (2000, s. 40) göre varsayımların en ayırt edici ve önemli özelliği sorgulanmadan benimsenmesidir. Bu özelliği bazen kurumlarda miadı dolmuş uygulama ve düşüncelerin devam etmesine yol açabilmektedir. Böyle bir durumda örgüt üyelerinin varsayımları çiğneme ya da kabul etmeme gibi bir seçeneği olmadığından örgüt felsefesi ve politikalarının yenilikçi ve çağa ayak uyduran özellikte olması beklenmektedir.

Törenler ve Ritüeller

Örgütteki bireylerin algılarını, tutum ve davranışlarını etkileme amacıyla belirli zamanlarda tekrarlanan standartlaşmış olaylar ritüel olarak tanımlanmaktadır (Terzi, 2000, s. 49-50). Her ritüel kültürün birer bileşeni olan değer ve inançları temsil ettiğinden örgüt içerisinde insanları bir araya getirerek örgütün başlıca kültürel değerlerinin sergilenmesi ve somutlaştırılabilmesi için bir fırsat sunar (Öztürk, 2020). Örgütlerdeki işe kabul, terfi, emeklilik gibi olayların organizasyonları yazışma ve toplantı tarzları ritüellere örnek olarak gösterilebilir.

Törenler ise belli bir amaca yönelik olarak ya da belirli bir duygu ve düşüncenin örgüt üyeleriyle paylaşımı için düzenlenen seremonik toplu eylemler ya da aktiviteler olarak tanımlanmaktadır. Hem toplum hem örgüt için oldukça önemli olan törenler, örgütlerde iletişim ve etkileşim olanakları yaratarak bireyleri örgütsel hedefler etrafında toplayabilme fırsatı oluşturmakta ve örgüt kültürünün devamlılığı açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Şimşek vd., 2014, s. 52).

Nelson ve Campbell'a (1997, s. 162) göre örgütlerde altı tür tören mevcuttur. Bunlar şu şekildedir:

- Statü törenleri. Terfi kutlamaları, emeklilik yemekleri gibi
- Destekleyici törenler. Ayın elemanına ödül verilmesi gibi
- Yenileme töreni. Seminer toplanmaları, bir kuruma yeni bir personel eğitim merkezinin açılması
- Bütünleşme törenleri. Düzenli olarak tekrarlanan okul yemekleri veya piknikleri gibi
- Çatışmayı azaltıcı/önleyici törenler. Şikayet ya da eleştirilerin dinlenmesi gibi
- Görevden alınma/ derece kaybı. Bazı örgütlerde beklenen hedefleri gerçekleştirilemeyen ya da veya etik dışı davranışlarda bulunan bireylere uygulanması gereken yaptırımların aleni bir şekilde yapılması gibi.

Törenler ve ritüeller bir örgüte, çalışanlarının kendilerini değerli değerli hissetmesi, örgüte aidiyet ve bağlılık göstermeleri, üyeler arası kaynaşma, örgütte ortak amaç doğrultusunda bütünleşmenin sağlanması ve örgütün dış çevresine birlik ve bütünlük mesajı verilmesi gibi konularda fayda sağlamaktadır.

İnançlar ve Adetler

Bozkurt (2000, s. 91) inançları, bireylerin gerçeğin ne ve nasıl olduğuna ilişkin bilgilerinin toplamı olarak tanımlamıştır. Oluşumu ve benimsenmesi zaman alan fakat değişmesi de zor ve zaman gerektiren inançlar, öznellik aynı zamanda süreklilik özelliği taşımaktadır (Akgöz, 2013). Örgütsel açıdan bakıldığında ise bireylerin inançları ve örgütün inançları benzerlik gösterdiği taktirde örgüt içi iş ve eylemlerin iş birliği ve uyum içinde devam ettiği görülmektedir (Bozkurt, 2000, s. 91).

Adetler ise örgütsel uygulamalarda görülen fakat çoğunlukla yazılı olmayan, devamlılık gösteren davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle “burada işler bu şekilde yürür” mesajını veren davranışlardır. Bazı örgütlerde bireylerin birbirlerine resmi bir şekilde hitap etmesi beklenirken, bazı örgütlerde ise yöneticilerden en alt düzeydeki çalışana kadar bireylerin birbirine ismi ile hitap etmesi buna örnek gösterilebilir (Nelson & Campbell, 1997, s. 170).

Hikayeler ve Mitler

Nesilden nesile aktarılan toplumu derinden etkilemiş yaşanmış olaylar olarak tanımlanan hikayeler, örgütsel açıdan bakıldığında örgüt liderler ve yöneticilerinin ya da diğer önemli etkiye sahip bireylerin değerlerini şekillendiren, örgüt içerisinde bir çeşit kontrol sistemi kurmak amacıyla yaşanmış olumlu veya olumsuz olayların aktarımı olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2014, s. 52). Örgütteki bireylerin daha önce şahit olduğu ya da dinlediği olumlu hikayeler ile motive olduğu görülürken; olumsuz hikayeler ile bireylerin davranış ve eylemlerinin sonucunda karşılaşılabilecekleri sorunlara karşı yanlış eylemlerden kendilerini geri çektikleri görülmektedir (Öztürk, 2020).

Hikayeler, örgüt üyelerine örnek teşkil edebilecek, örgüt açısından önem teşkil eden yaşanmış durumlardır ve bu durumların devamlı hatırlanmasını sağlamaktadır. Örneğin Türkiye'deki Sabancı Holding'in kuruluşu örgüt için önemli bir hikayedir. Örgütün daha sonraki yöneticileri ve üyeleri için Hacı Ömer Sabancı'nın holdingi kurma hikayesi etkili bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir.

Güçlü'ye (2013b) göre mit, bir insan topluluğunun veya örgütün değerlerinin aktarımı ve tanıtımını sağlayan iletişim aracı olarak tanımlanmaktadır. Mitler bir örgütün değerlerine, liderleri ya da üyesi olan bireylerle ilgili ilginç olayların zamanla belirli mesaja dönüşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Hikayeler gibi mitler de olumlu ya da olumsuz anlam taşıyabilmektedir. Bu bağlamda örgüte aidiyeti ve bağlılığı güçlendiren mitler olumlu, örgüt içi ya da örgüte karşı bir gruplaşmaya veya ayrılığa yönlendiren mitler negatif olarak değerlendirilmektedir. Örgüt geçmişine dair mitler efsane, masal, örgüt ya da örgüt üyelerinin üstünlüğünü ifade etmeyi amaçlayan mecaz veya sloganlar şeklinde görülmektedir (Başaran, 2000, s. 298).

Bir örgütteki hikaye ve mitler çoğu zaman abartılmış durumda olsa da kriz durumlarında, değişim ve dönüşüm anlarında örgüte fayda sağlamaktadır. Ayrıca önemli bir motivasyon aracı ve örgüt kimliği unsuru olarak görülmektedir.

Semboller

Semboller, örgüt kültürünü güçlendirmeye yardımcı olan, kendine özgü anlamlar taşıyan nesne, eylem ve olaylar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Binaların mimarisi ve dekorasyonu, yöneticilerin giyim tarzı, örgüt logo veya sloganları sembollere örnek olarak gösterilmektedir (Güçlü, 2013). Semboller, örgüt üyelerine önemli kişiler, yönetimin bireylerden beklentileri ve örgüte uygun tutum ve davranışlar konusunda ipucu vermektedir. Bu nedenle örgüt sembollerinin açık, anlaşılır ve örgütün özelliklerini yansıtır nitelikte olması önemlidir (Öztürk, 2020b). Örnek olarak Apple markasının logosu olan ısırılmış elma figürü açık, örgüte özgü ve onu ve kalitesini hatırlatıcı, akılda kalıcı bir semboldür.

Örgütlerin somut göstergeleri (Pettigrew, 1979) olarak görülen ve ait oldukları örgüt için özel anlamlar taşıyan semboller duyguları harekete geçirme, örgütün akılda kalıcılığını

sağlama, örgüte ait değer ve öğelerin aktarılması, örgütsel aidiyet ve iletişimi artırma gibi katkılar sağlamaktadır (Öztürk, 2020).

Dil

Örgüt kültürünün bir parçası olan dil, örgütte kullanılan kelime ve semboller topluluğu olarak tanımlanmaktadır. İnsan topluluklarına ait diller gibi bütün örgütlerde kendilerine ait bir dile sahiptir (Güçlü, 2013; Şimşek vd., 2014, s. 53). Örgüt üyelerinin kullandıkları jargon, mecazlar, espri ve şakalar, şarkılar örgüt dilinin öğelerine örnek olarak gösterilebilir.

Örgüt içerisinde kullanılan dil örgüt üyeleri arasındaki iletişimi sağlar ve o örgüt ile ilgili bireylerin fikir sahibi olmasına yardımcı olur. Bireylerin konuşma ve hitap tarzları, örgüt kültürünün de bir göstergesidir (Akgöz, 2013).

Köse'ye (2017) göre kültürün nesilden nesile aktarılmasına aracılık eden dilin, örgütlerde de benzer şekilde örgüt kültürünün aktarımına, üyeler arası iletişim ve sosyal ilişkilerin gelişmesine, örgüt kültürünün gelişmesi ve öğrenilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca her milletin dili gibi her örgütün dili de örgüt kültürünün bir yansıması olarak kabul edilmektedir (Özkalp & Kirel, 2011, s. 191).

Kahramanlar

Kahramanlar, örgüte katkı sağlamış, örgütü bir noktada zafere ulaştırmış ve bu gibi nedenlerden dolayı nam yapmış kişilerdir. Bakan ve diğerlerine (2004a, s. 44) göre ise örgütsel bağlamda olmasa gereken tüm niteliklere sahip, sağ ya da ölmüş, gerçek ya da hayali, örgütün değerleri ve idealini yansıtan, örgüt üyeleri için örnek gösterilebilecek kişiler kahraman olarak tanımlanmaktadır.

Şimşek ve diğerleri (2014, s. 52) de benzer şekilde kahramanları, örgüt kültürünü, kendi başarıları ile birleştiren, örgüte katkı sağlamış gerçek ya da hayal ürünü kişiler olarak tanımlamaktadır. Kahramanlar örgütte üyeler için yerinde olunmak istenen birer rol model olarak motive aracı ve örgüte ait değerleri ve öğeleri hatırlatıcı görevi görmektedir.

Kahramanlar örgütteki bireyler için örnek kişilerdir. Örgüt ile ilgili değerler, törensel etkinlikler, inanç ve adetlerin örgüt kültürüne olan etkisi gibi kahramanlar da beklendik niteliklerin somut bir temsili olarak örgüt kültürünü beslemektedir (Kozlu, 1988, s. 67).

Örgüt Kültürünün Alt Boyutları

Örgütleri birbirinden ayıran örgüt kültürü, alt boyutları ile daha açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Örgüt kültürünün alt boyutlarının alanyazında birçok farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalardan bazıları Tablo 5'te gösterilmiştir (Koşar, 2008):

Tablo 5

Örgüt Kültürü Sınıflamaları

Örgüt Kültürü Sınıflamaları	Alt Boyutları
Quinn ve Mcgratt'ın (1985) Sınıflandırması	Rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür
Cameron ve Quin'in (2011) sınıflaması	Girişimci kültür, iş birliği odaklı kültür, yapılaşmış kültür, pazar merkezli kültür
Hofstede'in (2011) sınıflaması	Güç mesafesi özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği, bireycilik/kolektivizm özelliği, eril-dişil özellikler
Schneider'in (2013) sınıflaması	Kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek kültürü, gelişme kültürü
Harrison'ın (1990) ve Handy'nin (1991) sınıflaması	Rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve birey kültürü
Terzi'nin (2005) sınıflaması	Destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü

Tablo 5'te alanyazında yer alan örgüt kültürü ile ilgili yaygın sınıflamalar sunulmuştur. Bu araştırmada Terzi (2005) tarafından ortaya konulan sınıflama temel

alınarak, örgüt kültürünün destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü alt boyutları esas alınmaktadır.

Destek Kültürü

Terzi (2000, s. 425) destek kültürünün hakim olduğu örgütlerde üyeler arası ilişkilerin her şeyden önce samimiyete ve güvene dayalı olduğunu belirtmektedir. Bu tür örgütlerde kararların ortak alınması, üyeler arası karşılıklı güven ve saygı, etkili iletişim, yüksek başarı beklentisi ve bunun için somut destek sunulması temel alınmaktadır. Bu durum da örgüte bağlılık düzeyini olumlu olarak etkilemektedir.

Bürokratik Kültür

Bu örgüt kültüründe rasyonel ve işlevsel kurallar ve yasalar ön plandadır. Kurallar ve örgüt yapısı ve işleyişine yönelik standartlar açık bir şekilde ifade edilmiştir ve bunlara uymanın önemi sıklıkla vurgulanmaktadır. Kişisel ilişkilerin asgari düzeyde tutulduğu bu örgütlerde, yönetimin en büyük amacı örgütsel kontrolü sağlamaktır (Koşar, 2008). Bireysellik asgari, kurallar, düzenlemeler, standartlar azami düzeydedir. Bu kültür yapısı bireysel ilişkilerden arındırılmıştır.

Başarı Kültürü

Terzi (2000, s. 426) başarı kültürünün egemen olduğu örgütleri, görevini başarılı bir şekilde yerine getirmenin önemli olduğu, bunu yapan örgüt üyelerinin ön planda tutulduğu örgütler olarak tanımlamaktadır. Disiplin, düzen ve kurallara bağlılıktan ziyade görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi ve ortak amaçlara ulaşılması esastır (Taşkın & Çetin, 2015). Genel olarak bireyselliğin ön planda olduğu, işini iyi yapanın öne çıktığı örgüt kültürüdür.

Görev Kültürü

Unutkan (1995, s. 55) bu tür örgütleri, bireysel amaçlardan ziyade örgütün amaçlarının önemli tutulduğu örgütler olarak tanımlarken; Şişman (2002, s.143) verilen işi en iyi şekilde yapma üzerine odaklı bir kültür boyutu olduğunu belirtmiştir. Yapılan işin en iyi şekilde yerine getirilmesi için gerekli niteliklere sahip doğru insanların liyakate uygun şekilde görevlendirilmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır.

Görev kültüründe esas örgüt amaçları doğrultusunda grup ve proje çalışmalarını ön planda tutmaktır. Fakat örgüt üyelerinin öz kontrol ve denetimlerini sağlaması beklenmektedir. Bu esnek yapı nedeniyle kontrolün sağlanması zordur. Benzer nitelikteki bireylerin koordine bir şekilde çalıştığı, bireyselden ziyade örgütsel amaçların ön planda tutulduğu örgüt yapısı olarak açıklanmaktadır (Selimoğlu, 2021).



Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama araçları, verilerin analizi ve veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Türü

Bu çalışma, Ankara ili sekiz merkez ilçesindeki okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan sendromu algıları ile MEB örgüt kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmada öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algılarının belirli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu araştırma, mevcut bir sorunun bağlı olduğu düşünülen değişken ile arasındaki ilişkiyi belirlemek için nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseni (Creswell, 2009, s. 150) benimsenmiştir.

Creswell (2015, s. 13) nicel araştırmaları, pozitivist düşünceye dayanan, gerçekliği nesnelleştirerek gözlemlenebilir ve ölçülebilir kabul eden araştırmalar olarak tanımlamaktadır. Gerçekliğe ilişkin verilerin sayısal olarak ifade edilebilmesi, ölçülebilmesi ve test edilebilir olması nicel araştırmaların temel özelliklerini; örneklemden evrene genellemeler yapmak, nesnel bilgiye ulaşmak, değişkenler arası neden-sonuç ilişkisini açıklamak, tahminde bulunmak ise temel amaçlarını oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha fazla nicel değişken arasında paralel bir ilişki olup olmadığını, var ise mevcut ilişkinin yönünü ve derecesini ya da yordayıcılığını belirlemeye çalışan araştırma desenidir (Karasar, 2011, s. 81). Korelasyonel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması, bu ilişkilerin düzeyinin belirlenmesi ve bu ilişkilerle ilgili daha kapsamlı üst araştırmaların yapılabilmesi için en uygun seçim olarak görülmektedir. Ayrıca hem bireysel hem de sosyal ilişkiler bağlamında oldukça karışık bir süreç olan insan davranışlarının tanımlanması ve incelenmesi nicel araştırmalar ile daha basit düzeyde anlaşılır hale getirilmekte ve incelenebilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, vd., 2014, s. 185).

Nicel araştırmaların bu özellikleri doğrultusunda MEB'e bağlı kamu okulları okul kùltürü ile bu kurumlarda görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısı arasındaki ilişkinin araştırılması için ilişkisel tarama modeli en uygun model olarak görùlmüřtür.

Araştırmanın Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021/2022 eğitim öğretim yılında Ankara ilinde bulunan en yoğun nüfus oranına sahip ve birbirinden sosyo-ekonomik koşullar ağıısından farklılık gösteren sekiz ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle) yer alan farklı düzeylerdeki (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) kamu okullarında görev yapan tüm kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yayınlanan son resmi verilere (2021) göre bu sayının 34.286 olduğu görùlmüřtür. Bu sayı baz alınarak %95 güven düzeyi ve %5 hata payı gözetilerek yapılan istatistiki hesaplamalar doğrultusunda araştırmanın örneklemini için ulaşılması gereken kişi sayısı en az 380 kişi olarak belirlenmiştir (Anderson, 1990, akt. Balcı, 2005, s. 165).

Belirlenen örnekleme ulaşabilmek için küme örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Judd ve diğerleri (1991, s. 208) küme örnekleme yöntemini, örnekleme girmesi gereken birimlerin listelenmesinin çok zor olduğu durumlarda kullanılan, özellikle büyük ölçekli tarama araştırmaları için uygun bir örnekleme türü olarak tanımlamaktadır. Evrenin çok büyük olduğu, birimlerin çok geniş bir alana yayıldığı ve bu birimlere ait güncel bir liste oluşturmanın zaman ve maliyet ağıısından uygun olmadığı durumlarda kullanılmaktadır (Keser Özmantar, 2018, s. 93-94). Bu gibi durumlarda evrendeki tüm birimleri kapsayacak şekilde kümeler oluşturulmaktadır. Bu kümeler arasından rastsal olarak bazıları seçilir veya seçilen kümelerdeki tüm birimler örnekleme dahil edilir ya da birimler arasından yine rastsal bir seçimle örneklem oluşturulur.

Bu doğrultuda Ankara ilinde belirtilen sekiz ilçede yer alan tüm kamu okulları birer küme, bu kümelerde görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri ise birimler olarak

değerlendirilmiş ve bütün kümelerin birimleri ile eşit seçilme şansına sahip olmaları istenmiştir. Araştırmada Ankara ili sekiz merkez ilçesinde görev yapan tüm kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin okulları belirlenen örneklem sayısına ulaşılan kadar rastgele seçilmiş ve bu okullarda görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerine ulaşılmıştır. Araştırmada uygulanan anketler Covid-19 salgını nedeni ve maliyet ile zamandan tasarruf amacıyla rastsal olarak seçilen her okula Google Forms aracılığıyla ulaştırılmış ve her katılımcıya sadece bir katılım hakkı tanımlanmıştır. Toplamda 469 anket geri dönmüştür. Geri dönüş yapan anketlerden 18 tanesi araştırmaya uygun doldurulmaması nedeniyle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Sonuç olarak hedef örneklem sayısının üzerinde veriye ulaşılmış ve 451 kadın öğretmen ve eğitim yöneticisinin anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler.

Araştırmada yer alan kamu okullarında görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin yaş, medeni durum, unvan, mesleki deneyim ve eğitim durumu değişkenlerine yönelik veriler şu şekildedir.

Tablo 6

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %
20-25	12	2.7
26-30	56	12.4
31-35	149	33
36-40	102	22.6
41-45	64	14.2
46-50	39	8.6
51 ve üzeri	29	6.4
Toplam	451	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 451 kadın öğretmen ve eğitim yöneticisinin 12'sini (%12) 20-25 yaş, 56'sını (%12.4) 26-30 yaş, 149'unu (%33) 31-35 yaş, 102'sini (%22.6) 36-40 yaş, 64'ünü (%14.2) 41-45 yaş, 39'unu (%8.6) 46-50 yaş, 29'unu (%6.4) 51 ve üzeri yaş aralığında bulunan kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya en fazla katılım sağlayan 31-35 yaş aralığındaki kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri olurken, araştırmaya en az katılım sağlayan 20-25 yaş aralığındaki kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 7

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Evli	314	69.6
Bekar	126	27.9
Diğer	11	2.4
Toplam	451	100

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 451 kadın öğretmen ve eğitim yöneticisinin 314'ü (%69.6) evli, 126'sı (%27.9) bekar ve 11'i (%2.4) ise medeni durumunu diğer şeklinde belirten kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinden oluşturmaktadır.

Tablo 8

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde %
Öğretmen	373	82.7
Okul Yönetici Yardımcısı	56	12.4

Okul Yöneticisi	22	4.9
Toplam	451	100

Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırmada yer alan 451 katılımcının 373’ünü (%82.7) kadın öğretmenler, 56’sını (%12.4) kadın okul yönetici yardımcıları, 16’sını (%3.5) kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya en fazla kadın öğretmenler tarafından katılım sağlanırken, en az katılımın ise unvanını okul yöneticisi olarak belirten katılımcılar tarafından sağlandığı görülmektedir.

Tablo 9

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde %
1-5	54	12
6-10	138	30.6
11-15	116	25.7
16-20	59	13.1
21-25	44	9.8
25 ve üzeri	40	8.9
Toplam	451	100

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 451 kadın öğretmen ve eğitim yöneticisinin 54’ünün (%12) mesleki deneyiminin 1-5 yıl, 138’inin (%30.6) 6-10 yıl, 116’sının (%25.7) 11-15 yıl, 59’unun (%13.1) 16-20 yıl, 44’ünün (%9.8) 21-25 yıl, 40’ının (%8.9) ise 25 ve üzeri yıl şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 10*Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı*

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %
Lisans	326	72.3
Yüksek Lisans	114	25.3
Doktora	11	2.4
Toplam	451	100

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan 451 kadın öğretmen ve eğitim yöneticisinin 326'sı (%72.3) lisans mezunu, 114'ü (%25.3) yüksek lisans mezunu ve 11'i (%2.4) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Süreci

Ankara ili belirlenen sekiz merkez ilçesindeki kamu okullarında görev yapmakta olan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılacak ölçeklere (Ek-C) karar verildikten sonra ilk olarak bilimsel etik gereği ölçekleri geliştiren araştırmacılardan e-posta aracılığıyla ölçeklerin kullanım izinleri (Ek-A, Ek-B) alınmıştır. Ölçeklerin belirlenen örnekleme uygulanabilmesi ve verilerin toplanabilmesi için önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ardından da MEB'den gerekli izinler (Ek-Ç, Ek-D) alınmıştır. Gerekli izinlerin alınması ile 2021-2022 eğitim öğretim yılı ikinci dönem şubat ayı itibarıyla veri toplama sürecine başlanmıştır. Veri toplamaya başlamadan önce katılımcılara onam formu verilip veri toplama süreci ve çalışma hakkında detaylı bilgilendirme yapılmıştır. Kadın eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin gönüllü katılımı ile veriler toplanmıştır. Araştırmada gizlilik ilkesi gereği katılımcılardan kimlik ve kurum belirleyici herhangi bir bilgi talep edilmemiştir.

Veri toplama sürecinde COVID-19 salgını önlemlerine ek olarak zaman ve maliyetten tasarruf amacıyla araştırmacı Google Forms aracılığıyla ölçek linki oluşturmuş ve her bir katılımcıya sadece bir giriş hakkı tanımlanmıştır. Ardından İl Milli Eğitim Müdürlüğü izin formunda da isimleri belirtilen, rastsal olarak belirlenmiş okulların yöneticileri ile iletişime geçilmiştir. Araştırmanın etik kurul ve İl Milli Eğitim izinleri paylaşılarak, Google Forms bağlantısının okul gruplarında paylaşılması sağlanmış ve araştırma verileri bu şekilde toplamıştır.

Veri Toplama Araçları

MEB örgüt kültürü ile kadın eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin cam tavan algıları arasında bir ilişkinin varlığını ve düzeyini belirleme amacıyla nicel paradigma ile yürütülen bu araştırmada veri toplama aracı olarak “ölçek” kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda kullanılan ölçek Judd ve diğerleri (1991, s. 146) tarafından bir değişken üzerindeki puan genişliği ya da kategoriler seti olarak tanımlanmıştır. Balcı (2015, s. 119) ise ölçeği bir çalışmada belirlenen hipotezler ve sorulara yanıt bulmak için evren ya da örnekleme yazılı olarak bazı soruların yöneltildiği ve bu doğrultuda sayısal verilerin elde edildiği bir teknik olarak tanımlamıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm beş maddeden oluşmakta ve kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin yaş, medeni durum, unvan, mesleki deneyim ve eğitim durumuna yönelik demografik bilgilerini elde etmeye yöneliktir. Ölçeğin ikinci bölümünde kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algı düzeylerini belirlemek amacıyla Karaca (2007) tarafından geliştirilen 38 madden oluşan “Cam Tavan Sendromu Ölçeği (CTÖ)” yer almaktadır. Ölçeğin üçüncü bölümünü ise kamu okullarının örgüt kültürünü belirlemeye yönelik Terzi (2005) tarafından geliştirilen ve 29 maddeden oluşan “Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ)” oluşturmaktadır.

Cam tavan sendromu ölçeği. Bu araştırmada öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarını ölçmek amacıyla Karaca (2007) tarafından “Kadın Yöneticilerde Kariyer

Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı tezinde geliştirilen ve kullanılan “Cam Tavan Sendromu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek alanyazındaki birçok araştırmada da kullanılan yaygın bir ölçektir.

Bu ölçek, alanyazındaki cam tavan engellerine yönelik 5’li likert tipi şeklinde düzenlenmiş 38 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 38 madde cam tavan sendromunun 7 alt boyutu (çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayrım, stereotipler) ile ilişkilidir. Ölçekteki maddelerin ilişkili olduğu alt boyutlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutlarının Ölçek Maddelerine Göre Dağılımı

Cam Tavan Alt Boyutları	Madde Numaraları
Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	6-7-8-9-10-11-12
Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
İnformel İletişim Ağları	21-22-23
Mentorluk	24-25
Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Tablo 11’de görüldüğü üzere cam tavan sendromunun alt boyutlarından çoklu rol üstlenme 5 maddeden (1, 2, 3, 4, 5), kadın çalışanların kişisel tercih ve algıları 7 maddeden (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12), örgüt kültürü ve politikaları 8 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20), informal (resmi olmayan) iletişim ağlarına katılamama 3 maddeden (21, 22, 23), mentor eksikliği 2 maddeden (24, 25), mesleki ayrım 6 maddeden (26, 27, 28, 29, 30, 31), stereotipler (basmakalıp önyargılar) 7 maddeden (32, 33, 34, 35, 36, 37, 38) oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan 38 ifade “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği 1, “Katılmıyorum” seçeneği 2, “Kararsızım” seçeneği 3, “Katılıyorum” seçeneği 4, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği 5 puana karşılık olarak beşli derecelendirme ölçeğine uygun hazırlanmıştır. Cam tavan algı puanlarının toplamı sırasında belirli maddelerde geçen olumsuz ifadeler için ters kodlama yöntemi kullanılmıştır (Karaca,2007). Ölçekten beş puan alınması katılımcının cam tavan algısının yüksek olduğu ve cam tavan sendromunu deneyimlediği anlamına gelmektedir. Bu ölçekte beş aralık için $(5-1=4)/5=0.80$ şeklinde hesaplanan aralık katsayısına göre dizi genişliği Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

CTÖ Maddelerine İlişkin Puan, Seçenek ve Dizi Genişliği

Puanlar	Seçenekler	Aralık
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
2	Katılmıyorum	1.81-2.60
3	Kararsızım	2.61-3.40
4	Katılıyorum	3.41-4.20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21-5.00

Cam tavan ölçeği ile toplanan puanlar değerlendirilirken puan aralığı aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

1.00-1.80 Çok Düşük

1.81-2.60 Düşük

2.61-3.40 Orta

3.41-4.20 Yüksek

4.21-5.00 Çok Yüksek

Ölçeğin kapsam geçerliliği, ölçeği geliştiren araştırmacı tarafından sağlandığı (Karaca, 2007) ve farklı eğitim araştırmalarında da (Aksu, 2019; Ersoy, 2019) kullanıldığı için bu araştırma da tekrar incelenmesine gerek görülmemiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör (DFA) analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde oluşturulan veri setinin normallik durumu incelenmiş ve normallik varsayımının karşılanmadığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda, kovaryans matrisinin “positive definite” olmasına ihtiyaç duymayan Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler (Robust Unweighted Least Squares) yöntemi tavsiye edilmektedir (Kline, 2011, s. 176). Bu yöntemin kullanılabilmesi için asimptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. CTÖ'ye ait DFA sonuçları Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 13

CTÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör/Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R ²
Çoklu Rol Üstlenme			
CT_1		0,18	0,03
CT_2	2,60	0,03	0,01
CT_3	9,90	0,57	0,32
CT_4	13,62	0,84	0,70
CT_5	15,06	0,77	0,59
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları			
CT_6		0,67	0,45
CT_7	15,09	0,81	0,66
CT_8	16,41	0,85	0,72
CT_9	2,70	0,09	0,01
CT_10	4,75	0,26	0,07
CT_11	11,66	0,66	0,44
CT_12	2,49	0,13	0,02
Örgüt Kültürü ve Politikaları			
CT_13		0,72	0,51
CT_14	11,47	0,74	0,55
CT_15	13,03	0,81	0,66
CT_16	3,45	0,21	0,05
CT_17	3,58	0,22	0,05
CT_18	3,93	0,05	0,01

CT_19	3,76	0,23	0,06
CT_20	11,18	0,61	0,37
İnformel İletişim Ağları			
CT_21		0,20	0,04
CT_22	4,11	0,79	0,62
CT_23	4,19	0,56	0,32
Mentorluk			
CT_24		1,02	1,04
CT_25	2,56	0,17	0,03
Mesleki Ayrım			
CT_26		0,55	0,30
CT_27	5,54	0,50	0,25
CT_28	6,43	0,75	0,56
CT_29	7,14	0,32	0,10
CT_30	3,75	0,30	0,09
CT_31	8,14	0,28	0,08
Stereotipler			
CT_32		0,48	0,23
CT_33	7,43	0,83	0,69
CT_34	22,67	0,56	0,31
CT_35	11,29	0,76	0,57
CT_36	15,10	0,83	0,69
CT_37	16,86	0,45	0,20
CT_38	9,55	0,76	0,58

Tablo 13'te görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, DFA sonucu 78,35 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 451 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tablo 14'te DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir.

Tablo 14

CTÖ'nün DFA Uyum Değerleri

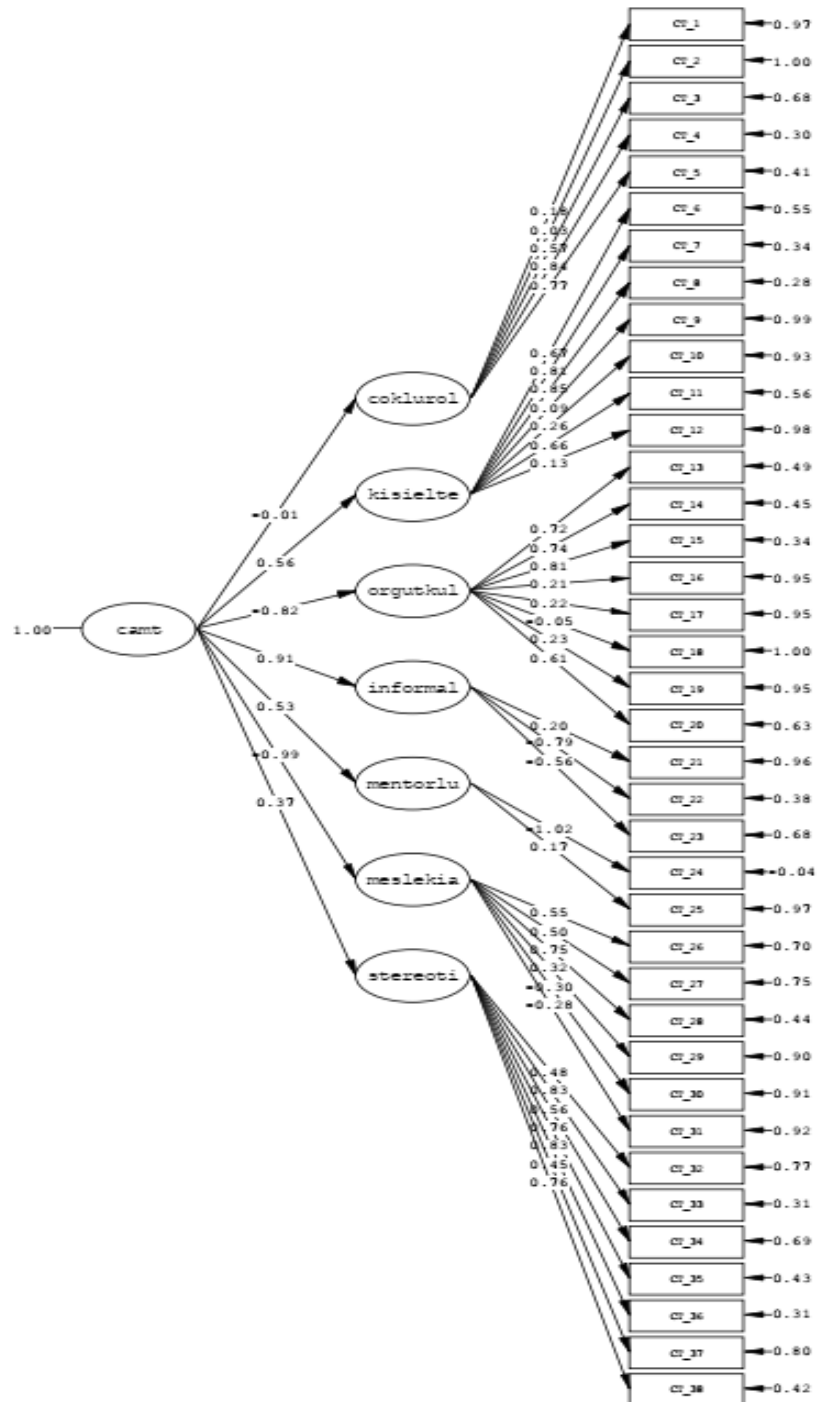
Model	χ^2	$(\chi^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
CTSO	4335,95	6,59	0,11	0,15	0,76	0,78	0,62	0,57

*sd=658, $p < 0,01$

Tablo 14'te verilen bulgular incelendiğinde, CTÖ'nün 38 maddeden oluşan 7 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir (Byrne, 2011). CTÖ DFA sonuçları yol diyagramı Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1

CTÖ DFA Sonuçları Yol Diyagramı



Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla ise Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmış ve anketin kabul edilebilir oranın üzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır (Karaca, 2007). Bu çalışmada da yine ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik testi ile tekrar incelenmiş ve ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerin .70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (Nunnally, 1978).

Okul kültürü ölçeği. Araştırma da öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim örgütlerinin kültürel boyutlarını belirlemek amacıyla Terzi (2005) tarafından geliştirilmiş “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek alanyazındaki benzer çalışmalarda sıklıkla kullanılan (Esinbay, 2008; Koşar, 2008; Tanrıöğen vd., 2014) yaygın bir ölçektir.

Bu ölçek 5’li likert tipi düzenlenmiş ve 29 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipinde hazırlanan ölçekte “hiçbir zaman” (1), “nadiren” (2), “ara sıra” (3), “sıklıkla” (4), “her zaman” (5) değerleri şeklinde puanlanmaktadır. Okul Kültürü Ölçeğinde yer alan 29 madde destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü olmak üzere okul kültürünün dört alt boyutu ile ilişkilidir. Ölçekteki maddelerin ilişkili olduğu alt boyutlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

Okul Kültürü Alt Boyutlarının Ölçek Maddelerine Göre Dağılımı

Okul Kültürü Alt Boyutları	Madde Numaraları
Destek Kültürü	7-10-11-16-18-24-26-27
Başarı Kültürü	9-17-21-22-25-28
Bürokratik Kültür	8-12-13-14-15-19-20-23-29
Görev Kültürü	1-2-3-4-5-6

Tablo 15’te görüldüğü gibi okul kültürünün alt boyutlarından destek kültürü 8 maddeden (7, 10, 11, 16, 18, 24, 26, 27), başarı kültürü 6 maddeden (9, 17, 21, 22, 25, 28),

bürokratik kültür 9 maddeden (8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 23, 29), görev kültürü 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6) oluşmaktadır. Bu ölçekte beş aralık için $(5-1=4)/5=0.80$ şeklinde hesaplanan aralık katsayısına göre dizi genişliği Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16

OKÖ Maddelerine İlişkin Puan, Seçenek ve Dizi Genişliği

Puanlar	Seçenekler	Aralık
1	Hiçbir Zaman	1.00-1.80
2	Nadiren	1.81-2.60
3	Ara Sıra	2.61-3.40
4	Sıklıkla	3.41-4.20
5	Her Zaman	4.21-5.00

Okul Kültürü Ölçeği ile toplanan puanlar değerlendirilirken puan aralığı aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

1.00-1.80 Çok Düşük

1.81-2.60 Düşük

2.61-3.40 Orta

3.41-4.20 Yüksek

4.21-5.00 Çok Yüksek

Ölçek alt boyutlarından beş puan alınması katılımcının ilgili alt boyuta yönelik bir okul kültürü olduğunu göstermektedir. Örneğin destek kültürü alt boyutundan 4.5 puan alınması, katılımcının okul kültürünü destek yönelimli olarak değerlendirdiği anlamına gelmektedir.

Ölçek kapsam geçerliliği ölçeği geliştiren araştırmacı tarafından sağlandığı (Terzi, 2005) için tekrar incelenmemiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz öncesi veri setinin normallik durumu incelenmiş ve normallik varsayımının karşılanmadığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Normallik varsayımını karşılamadığı için Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler yöntemi ile analize devam edilmiştir (Kline, 2011, s. 176). Bu metodun kullanılabilmesi için asimptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. OKÖ'nün DFA sonuçları Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17

OKÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör/Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R ²
Görev Kültürü			
OK_1		0,45	0,20
OK_2	5,08	0,37	0,14
OK_3	3,44	0,32	0,10
OK_4	14,98	0,88	0,77
OK_5	11,30	0,88	0,77
OK_6	9,04	0,73	0,54
Destek Kültürü			
OK_7		0,74	0,55
OK_10	2,63	0,74	0,54
OK_11	3,89	0,78	0,61
OK_16	4,78	0,79	0,63
OK_18	12,74	0,86	0,75
OK_24	5,68	0,83	0,69
OK_26	7,64	0,65	0,43
OK_27	7,72	0,82	0,68
Bürokratik Kültür			
OK_8		0,43	0,18
OK_12	4,31	0,49	0,24
OK_13	3,30	0,67	0,45
OK_14	3,30	0,74	0,55
OK_15	5,29	0,71	0,50
OK_19	5,50	0,79	0,63
OK_20	5,30	0,52	0,27

OK_23	3,33	0,47	0,22
OK_29	3,32	0,47	0,22
Başarı Kültürü			
OK_9		0,74	0,54
OK_17	4,26	0,76	0,58
OK_21	3,94	0,61	0,37
OK_22	3,69	0,55	0,30
OK_25	4,48	0,80	0,64
OK_28	4,61	0,87	0,76

Tablo 17’de görüldüğü gibi, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, DFA sonucu 172,41 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 451 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tablo 18’de DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir.

Tablo 18

OKÖ’nün DFA Uyum Değerleri

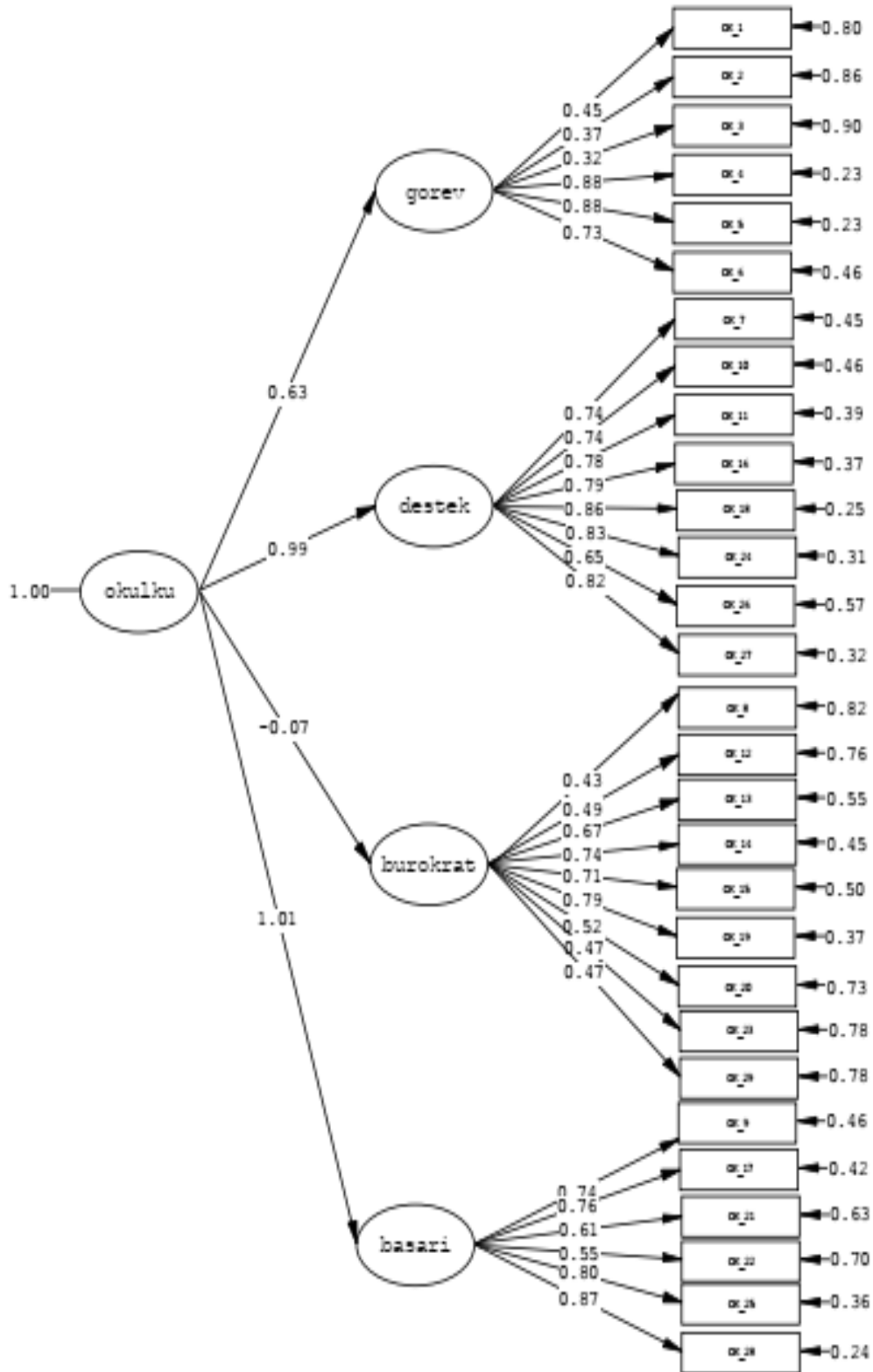
Model	χ^2	$(\chi^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	GFI	AGFI
OKO	1153,75	3,09	0,07	0,09	0,96	0,96	0,94	0,94

*sd=373, $p < 0,01$

Tablo 18’de yer alan bulgular incelendiğinde, OKÖ’nün 29 maddeden oluşan dört faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir (Byrne, 2011). OKÖ DFA sonuçları yol diyagramı Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2

OKÖ DFA Sonuçları Yol Diyagramı



Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla ise Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmış ve anketin kabul edilebilir oranın üzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır. Ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerin .70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (Nunnally, 1978).

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde Statistical Package Program for Social Sciences 28.0 (SPSS 28.0) kullanılmıştır. Öncelikle toplanan veriler SPSS 28.0'a aktarılmıştır. Verilerin parametrik veya non-parametrik olup olmadığını tespit etmek amacıyla öncelikle Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Test sonuçları cam tavan ölçeği için normal dağılım özelliği gösterirken ($p > .05$), okul kültürü için normal dağılım özelliği göstermemiştir ($p < .05$). Bunun üzerine her iki veri setinin çarpıklık-basıklık (Skewness-Kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Her iki ölçekte de çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1.5 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler, sosyal bilimler çalışmaları için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiğine işaret etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Ayrıca histogram ve dal yaprak grafikleri de incelenmiş ve her iki veri seti için de grafiklerin normal dağılım özelliği gösterdiğine karar verilmiştir. Cam tavanın ve okul kültürü ölçeklerine ait çarpıklık basıklık değerleri tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Cam Tavanın Alt Boyutlarının Çarpıklık Basıklık Değerleri

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Cam Tavan	.09	1.29
Okul kültürü	-.57	1.16

Verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmesinin üzerine analiz sürecine yaş, medeni durum, unvan, mesleki deneyim, eğitim durumu gibi demografik değişkenleri hesaplamak amacıyla betimsel istatistik hesaplamaları (frekans, yüzde) yapılarak devam

edilmiştir. Ardından birinci ve üçüncü alt problemlerin cevabını bulmak amacıyla yine betimsel istatistik (standart sapma, aritmetik ortalama) hesaplamalarından yararlanmıştır. Kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algılarının araştırmanın demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek için homojenlik testleri anlamlı çıktığında Games-Howell Post Hoc testi; homojenlik testlerinin anlamlı çıkmadığı durumlarda ise gruplar arasındaki örneklem farkı gözetilerek Dunnett t Post Hoc testi uygulanmıştır. Analizler için $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek ve inceleyebilmek için eta kare değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler $0,01 \leq \eta^2 < 0,06$ aralığında ise “düşük etki gücü”, $0,06 \leq \eta^2 < 0,14$ aralığında ise “orta etki gücü” ve $\eta^2 \geq 0,14$ aralığında ise “büyük etki gücü” şeklinde değerlendirilmiştir (Cohen, 1988).

Araştırmada, temel araştırma sorusunun analizi için parametrik testlerden çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz yöntemi ile bağımlı değişkenin (yordanan-cam tavan algısı) ilişkili olduğu bir dizi bağımsız değişken (yordayıcı- okul kültürü alt boyutları) tarafından ne düzeyde yordandığını açıklanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, vd., 2014). Bu analiz yönteminin araştırmada kullanılabilmesi için uç değer analizinin yapılması, verilerin normallik ve doğrusallık gösterip göstermediğinin saptanması, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntılılık durumunun olup olmadığı ve hataların birbirinden bağımsızlık gösterip göstermediğinin belirlenmesi bir gerekliliktir (Pallant, 2007; Tabachnick & Fidell, 2007). Regresyon analizi için diğer gereklilikler sağlandığından araştırma da çoklu bağıntılılık varsayımının sağlanıp sağlanmadığına ve hataların birbirinden bağımsız olup olmadığına bakılmıştır.

Çoklu bağıntılılık varsayımının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi ile tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu aşamada çoklu doğrusallık sorununun olmaması için bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin .80'den daha düşük (Berry & Feldman, 1985), tolerans değerinin .20'den daha

büyük, VIF değerinin ise 10'dan küçük olması beklenmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda, araştırma kapsamında bulunan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin orta ve düşük düzeyde olduğu, tüm tolerans değerlerinin .20'den büyük olduğu ve tüm VIF değerlerinin 10'dan küçük olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre veri setinde çoklu doğrusallık sorunu görülmemektedir.

Hataların birbirinden bağımsız olup olmadığını belirlemek için Durbin-Watson katsayısına bakılmıştır. Hatalar arasında bir ilişkinin olmadığını söyleyebilmek için Durbin-Watson katsayısının 1.5 ile 2.5 aralığında bir değerde olması gereklidir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu doğrultuda yapılan incelemede Durbin-Watson katsayısının 1.89 olduğu görülmüş ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 20

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

Ölçekler ve Alt Boyutları	X	SS	1	2	3	4	5
1. Destek Kültürü	3.52	.91	1	.78**	-.08	.49**	.24**
2. Başarı Kültürü	3.53	.88		1	-.10	.51**	.20**
3. Bürokratik Kültür	3.16	.75			1	.21**	-.12*
4. Görev Kültürü	3.96	.68				1	.12*
5. Cam Tavan Algısı	3.42	.39					1

** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 20'de Okul Kültürü ölçeğinde yer alan destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü alt boyutları ile kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algıları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Buna göre okul kültürü alt boyutları puanları ile cam tavan algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Değişkenlerin arasındaki korelasyon katsayıları ise düşük ve orta düzeyde ilişkiye işaret etmektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin .80 veya daha altında olması durumunda regresyon analizi yapılabilir (Berry & Feldman, 1985). Sonuç olarak çoklu doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için araştırma da tüm gerekliliklerin sağlandığı görülmektedir. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde $p < .05$ anlamlılık düzeyi esas alınmaktadır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın problem ve alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk alt problemi “Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısı ne düzeydedir?” şeklindedir. İlk alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi için verilerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve bu çözümler yorumlanmıştır. Araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısı ve bu algının cam tavanın sendromunun alt boyutlarına yönelik standart sapma ve aritmetik ortalama puanları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Boyutlar	$\bar{X}$	Standart Sapma
Çoklu Rol Üstlenme	3.95	.71
Kişisel Tercih ve Algılar	4.00	.68
Örgüt Kültürü ve Politikaları	3.05	.75
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	3.02	.76
Mentor Eksikliği	2.74	.75
Mesleki Ayrım	3.10	.59
Cinsiyete Dayalı Önyargılar (Stereotipler)	4.11	.77

Tablo 21’de görüldüğü gibi araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır ($\bar{X} = 3.42$; Ss. = .39). Bu bulgular, MEB’de öğretmen veya yönetici pozisyonlarında görev yapan kadın çalışanların yüksek düzeyde cam tavan sendromu deneyimlediklerini göstermektedir. Bu bulguları cam tavanın alt boyutlarına göre incelediğimizde “Cinsiyete Dayalı Önyargılar (Stereotipler)” alt boyutunun diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 4.11$; Ss. = .77). “Kişisel Tercih ve Algılar” ($\bar{X} = 4.00$; Ss. = .68) ve “Çoklu Rol Üstlenme” ($\bar{X} = 3.95$; Ss. = .71) alt boyutlarının da yine yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük değer ise cam tavanın “Mentor Eksikliği” alt boyutunda görülmektedir ($\bar{X} = 2.74$; Ss. = .75). Bu düzey mentor eksikliği alt boyutuyla ilgili kadın öğretmen ve yöneticilerin orta düzeyde cam tavan sendromu yaşadıklarını anlamına gelmektedir.

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algıları farklı değişkenlere (yaş, medeni durum, unvan, kıdem, eğitim durumu) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi için Tek Yönlü Varyans analizi uygulanmış ve çözümler yorumlanmıştır.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular ve yorum. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin “yaş” değişkenine göre Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Alt Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algısı	20-25	12	3.45	.44	2.55	.02
	26-30	56	3.38	.39		
	31-35	149	3.48	.35		
	36-40	102	3.44	.41		
	41-45	64	3.32	.38		
	46-50	39	3.50	.40		
	51+	29	3.27	.41		

Tablo 22’de verilen bulgulara göre kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır ($F_{(6-450)} = 2.55, p < .05$).

Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısındaki farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak için gruplar arasındaki örneklem farkı gözetildiği için Dunnett t-Post Hoc testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre 31-35 yaş aralığındaki kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algı düzeyleri 51+ yaş grubundaki kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular ve yorum. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarına ilişkin görüşlerinin “medeni durum” değişkenine göre Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Alt Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı	Evli	314	3.44	.38	1.56	.21
	Bekar	126	3.38	.40		
	Diğer	11	3.32	.35		

Tablo 23'te verilen bulgulara göre kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algıları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır ($F_{(2-450)} = 1.56, p > .05$).

Unvan değişkenine ilişkin bulgular ve yorum. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin “unvan” değişkenine göre Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Alt Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı	Öğretmen	373	3.42	.37	.51	.68
	Okul	56	3.44	.49		
	Yönetici					
	Yardımcısı					
	Okul	22	3.45	.43		
	Yöneticisi					

Tablo 24'te verilen bulgulara göre araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algıları “unvan” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır ($F_{(3-450)} = .51, p > .05$).

Mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular ve yorum. Araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin “mesleki kıdem” değişkenine göre Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Alt Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı	1-5	54	3.36	.42	1.78	.12
	6-10	138	3.44	.34		
	11-15	116	3.49	.42		
	16-20	59	3.40	.36		
	21-25	44	3.40	.34		
	25+	40	3.31	.45		

Tablo 25'te verilen bulgulara göre araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algıları “mesleki kıdem” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır ($F_{(5-450)} = .78, p > .05$).

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular ve yorum. Araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarına ilişkin görüşlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Algılarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Alt Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı	Lisans	326	3.43	.39	.65	.52
	Yüksek Lisans	114	3.41	.37		
	Doktora	11	3.31	.49		

Tablo 26’da gösterilen bulgulara göre araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları “eğitim durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır ($F_{(2-450)} = .65$ $p > .05$)

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin örgüt kültürü algısı ne düzeydedir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi için verilerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve çözümler yorumlanmıştır. Araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında varlığını hissettikleri örgüt kültürü algılarına yönelik standart sapma ve aritmetik ortalama puanları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Boyutlar	$\bar{X}$	Standart Sapma
----------	-----------	----------------

Destek Kültürü	3.52	.91
Başarı Kültürü	3.53	.88
Bürokratik Kültür	3.16	.75
Görev Kültürü	3.96	.68

Tablo 27’de görüldüğü gibi araştırmada yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri, MEB örgüt kültürünün yüksek düzeyde “görev kültürü” odaklı olduğunu düşünmektedir ($\bar{X} = 3.96$; Ss. = .68). Bulgular, diğer alt boyutlara göre incelendiğinde kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri, benzer şekilde MEB örgüt kültürünün yüksek düzeyde “başarı kültürü ($\bar{X} = 3.53$; Ss. = .88)” ve “destek kültürü ($\bar{X} = 3.52$; Ss. = .91)” odaklı olduğunu düşünmektedir. En düşük değer ise “bürokratik kültür” alt boyutunda görülmektedir ($\bar{X} = 3.16$; Ss. = .75). Bu düzey, araştırmada yer alan kadın öğretmen ve yöneticilere göre MEB örgüt kültürünün orta düzeyde bürokratik kültür odaklı olduğuna işaret etmektedir.

MEB Örgüt Kültürü ile Kadın Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerin Cam Tavan Algıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “MEB okul kültürü, kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algısını yordamakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. MEB okul kültürünün hangi alt boyutlarının, kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının istatistiksel olarak anlamlı birer yordayıcısı olduğuna yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Cam Tavan Algısının Yordayıcılarına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
----------	---	------------------	---------	-----	-----	---------	------------

Cam Tavan Algısı (Sabit)	3.21	.12		26.26	.00		
Destek Kültürü	.10	.04	.24	2.40	.02	.24	.11
Başarı Kültürü	-.02	.04	-.04	-.41	.68	.20	-.02
Bürokratik Kültür	-.06	.03	-.11	-2.32	.02	-.12	-.11
Görev Kültürü	.02	.03	.04	.76	.45	.12	.04
R= .26	R ² = .07		Düzeltilmiş R ² = .06				
$F_{(4-446)}= 8.14$	$p< .00$						

Tablo 28’de yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları ile destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü ilişkisini araştırmaya yönelik kurulan regresyon modelinin analizi sonucuna göre bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($F_{(4-446)}= 8.14$, $p< .00$). Buna göre regresyon modelinde bulunan bağımsız değişkenlerden en az bir tanesinin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara göre kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algılarının %6’sının ($R= .26$; Düzeltilmiş $R^2= .06$) destek kültürü ve bürokratik kültür bağımsız değişkenleri ile açıklandığı görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) ve anlamlılık değerleri (p) incelendiğinde kadın öğretmen ve yöneticilerin destek kültürü algılarının ($\beta=.24$; $p< .05$) pozitif yönde ve bürokratik kültür algılarının ($\beta= -.11$; $p< .05$) negatif yönde cam tavan algılarını istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Kadın öğretmen ve yöneticilerin başarı kültürü ($\beta= -.04$; $p> .05$) ve görev kültürü ($\beta=.04$; $p> .05$) algılarının ise cam tavan algılarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenlerin regresyon katsayılarına (β) ve kısmi korelasyon katsayılarına (kısmi r) bakıldığında, bu değişkenlerin kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algılarının üzerindeki etkilerinin önem sırası görülmektedir. Sonuçlara göre kadın

öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algıları üzerinde destek kültürü ($\beta = .24$; kısmi $r = .11$) ve bürokratik kültürün ($\beta = -.11$; kısmi $r = -.11$) eşit bir rolü olduğu görülmektedir.



Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma kapsamında MEB örgüt kültürü ile kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin cam tavan algılarına ilişkin elde edilen bulgular araştırma problemlerinin sırasına göre ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmış ve çıkarılan sonuçlar doğrultusunda kural koyucular, uygulayıcılar ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ilk alt problemi doğrultusunda kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda çalışmaya katılan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durumun alanyazındaki diğer çalışmalar ile tutarlı olduğu (Gezer, 2019; Mert, 2019; Yıldız, 2020) ve okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin yüksek düzeyde cam tavan sendromu yaşadıkları görülmektedir.

Cam tavan alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, cinsiyete dayalı önyargılar (stereotipler) alt boyutunun en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu birçok çalışma alanında olduğu gibi eğitim alanında da kadın çalışanların kariyerlerinde yükselirken yönetim ve liderliğin erkek işi olduğu, kadınların bu pozisyonlara uygun olmadığına yönelik toplumsal inanç ve önyargıların başlıca cam tavan engeli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunu takip eden “çoklu rol üstlenme” ve “kişisel tercih ve algılar” alt boyutlarının da yine yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre kadınlara toplum tarafından yüklenen iyi eş, iyi anne, iyi bir ev hanımı olma gibi roller nedeniyle kadın öğretmenlerin çalışma hayatındaki rol ve sorumluluklarını asgari düzeyde tutmak istediği; yönetim pozisyonlarına erişmiş olanların ise bu rol ve sorumlulukları daha fazla artırmak istememesinden dolayı kariyerlerinde belirli bir noktadan sonra ilerlemedikleri söylenebilir. Nitekim MEB bünyesinde görev yapan üst düzey yönetim pozisyonlarında görev yapan kadın sayıları da bunu doğrular niteliktedir. “Kişisel tercih ve algılar” alt boyuna yönelik ise

kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin toplumsal değerleri ve cinsiyet rollerini sorgulamadan benimsemeleri, mevcut düzene uyma zorunluluğu hissetmeleri ya da çoklu rollerden dolayı iş doyumu yaşayamamalarından dolayı kariyerlerinde ilerleme düşüncesinden kendi istekleri vazgeçtikleri söylenebilir. Kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algılarına yönelik en düşük değer ise cam tavanın “Mentor Eksikliği” alt boyutunda görülmektedir. Bu düzey mentor eksikliği alt boyutuyla ilgili kadın öğretmen ve yöneticilerin orta düzeyde cam tavan sendromu yaşadıklarını anlamına gelmektedir. Buna göre diğer alt boyutlara kıyasla kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin kariyerlerinin önünde kendilerine bir rol model, danışman ya da mentor bulmak ile ilgili bir nispeten sorun yaşamadıkları ya da bunun diğer boyutlar kadar hissedilmediği söylenebilir.

Ulaşılan bu sonuçlara göre kadın eğitim çalışanları ve yöneticileri karşısına çıkan cam tavan engellerinde bireysel ve toplumsal etmenler daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum Tanrısevdi'nin (2019) ve Mert'in (2019) çalışmalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Biri eğitim yöneticileri diğeri öğretmenler üzerine olan bu araştırmalarda da toplumsal ve bireysel engellerin kadın eğitim çalışanlarının cam tavan sendromu yaşamalarında önemli bir etken olduğu görülmektedir. Atan (2011) ve Gezer (2019) ise yine benzer bir şekilde araştırmasında öğretmenlerin cam tavan algı düzeylerini cinsiyete dayalı önyargılar (stereotipler) alt boyutunda yüksek, mentorluk alt boyutunda ise düşük bulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın bulguları alanyazındaki benzer çalışmaların bulguları ile örtüşmekte ve okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşılaştıkları açıkça görülmektedir.

Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt probleminde kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavana ilişkin algıları yaş, kıdem, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmesi amaçlanmıştır. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarına yönelik görüşlerinin yaş değişkenine göre

anlamalı bir fark gösterdiği görülmüştür. Fakat kıdem, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemiştir.

Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısı yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmekte ve analiz sonuçlarına göre sonuçlarına göre 31-35 yaş aralığındaki kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algı düzeylerinin 51 ve üzeri yaş grubundaki kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre genç öğretmen ve eğitim yöneticileri cam tavan sendromunu daha fazla deneyimlemektedirler. Bu durum 51 ve üzeri yaş grubunda yer alan kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin artık mesleki amaçlarını tamamlayarak çalışma hayatının sonuna yaklaşmakta olması ile açıklanabilir. Bu yaş grubu çalışanlar kariyer hedeflerinden ziyade artık emeklilik hayalleri kurmalarından dolayı cam tavanı nispeten daha az hissediyor olabilirler. Ayrıca 31-35 yaş grubundaki kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin ortalama 5-10 yıllık bir mesleki deneyime sahip oldukları varsayılır ise bu yaş aralığında çalışanların daha dinamik, yaratıcı, üretken ve mesleki motivasyonunun daha yüksek olduğu dolayısıyla kariyer beklentilerinin yüksek olabilir. Kariyer beklentisinin ve hedeflerinin yoğun olduğu bu dönemde ise yönetici olma ya da daha üst yönetim pozisyonlarına ulaşma yolunda eğitim çalışanlarının cam tavan engelleri ile karşılaşma ihtimalinin arttığı söylenebilir. Mızrahi ve Aracı (2010), Gezer (2019), Orbay (2018) kadın öğretmen ya da eğitim yöneticileri ile yaptıkları araştırmalarında yaş değişkeni ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir fark bulmamış ve hangi yaş grubunda olursa olsun kadınların cam tavan sendromu yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bu araştırma ise bu sonuçlar ile çelişir gözükmesine rağmen bulgular birbirini destekler niteliktedir. Çünkü yapılan araştırmada tüm yaş gruplarında cam tavan algısının orta ya da yüksek düzeyde olduğu ve kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavanı her yaş grubunda hissettiği görülmekte; bu araştırma ile sadece genç öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavanı, çalışma hayatını sonlandırmak üzere olanlardan daha fazla hissettikleri ortaya konmuştur. Çakıcı ve Kılıç (2016) ise çalışmalarında cam tavan algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki

olduğunu ve benzer şekilde yaş ilerledikçe cam tavan algısının azaldığını; bu durumun yaş ile birlikte artan deneyim ve özgüven artışından kaynaklanabileceğini dile getirmektedir.

Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde medeni durum değişkeninin kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Buna göre kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerin in evli, bekar ya da medeni durumunu 'diğer' olarak belirtmesinin, deneyimledikleri cam tavan sendromu üzerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir. Bu sonucu alanyazında destekleyen çalışmalar olduğu kadar farklı sonuçlara erişen çalışmalar da mevcuttur. Karaca (2007), Mızrahi ve Arıcı (2010), Orbay (2018) ve Gezer (2019) çalışmalarında cam tavan algısının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2020) ise çalışmasında kadınların cam tavan algılarının medeni durum değişkenine göre yalnızca çoklu rol üstlenme alt boyutundan anlamlı bir farklılık yarattığını belirtirken, Atan (2011) çalışmasında bu farklılığın stereotipler alt boyutundan olduğunu bulgulamıştır.

Araştırmada yer alan eğitim çalışanlarının cam tavan algıları unvan değişkeni açısından incelendiğinde bu değişkenin kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Araştırmaya başlanırken cam tavanı kırmış olan eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının öğretmenlere oranla daha düşük olabileceği düşünülmüş fakat araştırma sonuçları öğretmenler kadar farklı düzeylerde görev yapan eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının da yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Alanyazındaki çalışmalarda hem kadın öğretmen hem de eğitim yöneticilerinin dahil olduğu araştırma sayısı oldukça sınırlı olduğundan konu ile ilgili yapılan çalışmalarda unvan değişkenine yer verilmediği görülmüştür. Bu yüzden öğretmen, alt, orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına göre cam tavan algılarının doğrudan incelendiği pek fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte Yıldız (2020) eğitim örgütlerinde yaptığı çalışmasında katılımcılara unvanlarını da sorarak bu değişkenin cam tavan algıları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmış ve değişkeninin cam tavanının alt boyutları olan stereotipler, örgüt kültürü ve politikaları, mentorluk ve informal iletişim ağları üzerinde

anlamalı farklılığa neden olurken genel cam tavan algısı üzerinde anlamalı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçların, bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği görülmektedir.

Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları kıdem değişkeni açısından incelendiğinde kıdemin kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısı üzerinde anlamalı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Mızrahi ve Arıcı (2010), Atan (2011) ve Gezer (2019) çalışmalarında cam tavan algısının kıdeme göre farklılaşmadığını ifade etmiştir. Bu sonuçlar kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin mesleki deneyimlerinin az ya da çok olmasının cam tavan algılarını değiştirmede; meslekte yeni ya da deneyimli fark etmeksizin öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavanı deneyimlediği şeklinde yorumlanabilir.

Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları araştırma kapsamındaki son değişken olan eğitim durumu açısından incelendiğinde anlamalı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde Karaca (2007), Gezer (2019) ve Uçar (2020) da araştırmalarında cam tavan algısı ile eğitim durumu arasında anlamalı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim durumu lisans da olsa doktora mezunu da olsa eğitim çalışanlarının cam tavan sendromunu deneyimledikleri söylenebilir. Bir başka deyişle eğitim sektöründe çalışanların eğitim seviyesinin artmasının da cam tavanın önüne geçemediği şeklinde açıklanabilir. Hatta Güner (2018) tarafından yapılan araştırmada doktora mezunu kadın çalışanların lisans, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere göre cam tavan algısının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bir başka araştırmada ise cam tavan algısının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı fakat cam tavan kabul düzeyinin eğitim seviyesi arttıkça azaldığı görülmüştür (Yaratım, 2019). Bu durum eğitim durumu yüksek çalışanların kariyer yapma isteğinin fazla olması dolayısıyla da bu kariyer yolunda cam tavan engellerini daha fazla hissetmeleriyle fakat bunu görmezden gelmeleri ile açıklanabilir.

Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemde kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgüt kültürü algısının ne düzeyde olduğunu belirlenmeye çalışılmıştır. Kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarındaki örgüt kültürü destek, başarı, bürokratik ve görev kültürü alt boyutları doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre katılımcı öğretmen ve eğitim yöneticilerinin görüşleri okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında başat kültürün görev kültürü olduğu, bunun ardından sırasıyla başarı ve destek kültürünün hakim kültür olarak geldiği yönündedir. Bürokratik kültür ise sıralamada en son gelen kültür boyutu olmuştur.

Başat kültür olan görev kültürüne sahip örgütler, örgütsel amaçların ön planda olduğu iş odaklı örgütler olarak görülmekte ve bireysel amaçlar bu örgütlerde ikinci plana atılmaktadır. Bu durumda okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında çalışanların bireysel amaçlarının örgüt amaçlarının gölgesinde kaldığı söylenebilir. Başat kültür olarak görev kültürünün belirlenmesi alanyazındaki çalışmalar ile de paraleldir. Terzi (2005), Esinbay (2008), Yaprak Kaya (2015), Işık (2017) da çalışmalarında başat kültür olarak görev kültürünü tespit etmiş ve Terzi (2005) dışında diğer araştırmacılar görev kültürünü başarı, destek ve bürokratik kültürün izlediğini ifade etmiştir. Terzi (2005) ise görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik ve destek kültürünün takip ettiğini belirtmiştir. Yıldırım (2019) da araştırmasında Terzi (2005) ile aynı sonuca ulaşmıştır. Fakat Terzi (2005) araştırmasına sadece ilköğretim kurumlarında, Yıldırım (2019) ise ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenleri dahil etmiştir. Bu araştırma da ise tüm kademelerden öğretmen ve eğitim yöneticileri yer almıştır. Dolayısıyla ilköğretim ya da ortaöğretim kurumlarında ufak bir farklılık gösteren bu durumun MEB genelinde bu araştırmadaki sonuca uygun olduğu söylenebilir. Selimoğlu (2021) ise okul öncesi kurumlarını dahil ettiği çalışmada, bu ve alanyazındaki çalışmaların aksine başat kültür olarak destek kültürünü belirlemiştir. Selimoğlu'nun (2021) okul öncesi kurumlarında böyle bir sonuç elde etmesi, okul öncesi kurumların MEB bünyesindeki ilk ve orta derecedeki okulların genelinden farklı bir örgüt

kültürü geliştirdiği şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda okul öncesi kurumlarında informal ilişkilerin, güven ve iş birliğinin fazla olduğu söylenebilir. MEB genelinde ise birey, görev ve başarı uğruna göz ardı edilmiştir şeklinde yorumlanabilir.

Alanyazındaki çalışmaların çoğunda görev kültürünün ardından gelen başarı kültürünün ikinci başat kültür olarak karşımıza çıkması ise Terzi'ye (2005) göre olağan bir durumdur. Çünkü örgüt amaçlarına ulaşmanın temel görev olarak kabul edildiği görev yönelimli bir örgütte, çalışanlardan işini en iyi şekilde yaparak başarılı olmasının beklenmesi olağandır. Destek kültürünün de çok yakın bir oranla başarı kültüründen sonra geldiği ve yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir. Buna göre MEB de örgütsel amaçların her şeyden önemli olduğu; fakat örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışılırken görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi doğrultusunda sorumluluğun bireylere bırakıldığı; aynı zamanda da örgütte daha çok güvene dayalı bir ilişkinin olduğu samimi bir ortam olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında en az bürokratik kültürün hakim olduğu görülmektedir. Bu örgüt yapılarında kurallar ve standartlar çok önemli, bireysel ilişkiler ise minimum düzeydedir. Buna göre MEB örgüt kültürünün katı bir hiyerarşiden ve kurallar bütününden uzak olduğu söylenebilir. Bu durum çalışanlar için olumlu bir durum olarak değerlendirilebilirken yönetim ve denetim de güçlüğe neden olabilir. Alanyazındaki çalışmalarda bürokratik kültür genellikle son sırada karşımıza çıkmaktadır (Esinbay, 2008; Işık, 2017; Selimoğlu, 2021; Yıldırım, 2019). Bu doğrultuda yapılan çalışmalar birbiri ile paralellik göstermektedir. Bu sonuçlar, MEB'in yasal düzenlemelerin ön planda olmadığı, katı kural ve standartlar ile zayıf insan ilişkilerin varlığının hissedilmediği bir örgüt olduğu ya da bu şekilde algılandığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt probleminde MEB örgüt kültürünün, kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre MEB örgüt kültürü ile kadın öğretmen

ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Alanyazında Türk ve Fin akademisyenlerin örgüt kültürü ve cam tavan algısı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmanın (Karahan. 2018) sonuçları ise bu araştırmanın aksine örgüt kültürü ve cam tavan sendromu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuçların araştırmaların örneklemeleri (öğretmen, yönetici-akademisyen) ve örgütlerin (MEB-YÖK) kültürel yapıların farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırmanın sonucuna göre MEB genelinde başat kültür olarak görev kültürünün görüldüğü; bunu başarı ve destek kültürünün birbirine yakın oranlarla takip ettiği ve bürokratik kültürün ise orta düzeyde algılandığı ama sıralamada en son geldiği görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise destek kültürünün hakim olduğu okullarda kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algılarının artış gösterdiği görülürken, bürokratik kültürün hakim olduğu okullarda cam tavan algısının düşük düzeyde azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında görev ve başarı kültürü ile kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Destek kültürünün cam tavan algısında düşük düzeyde bir artışa neden olması cam tavanın alt boyutlarından “informal iletişim ağlarına katılamama” ile ilişkilendirilebilir. Destek kültürü samimi ve güvene dayalı ilişkilerin olduğu, bireysel ilişkilerin ön planda tutulduğu bir örgüt kültürü boyutudur. Bu ortam, çalışanların informal iletişim ağları oluşturmaları için oldukça uygundur (Terzi, 2005). Erkek çalışanlar arasında bu ağlar oldukça kuvvetli iken kadın çalışanların bireysel ve toplumsal faktörlerden dolayı bu ağlara katılması oldukça güçtür. Bu nedenle destek kültürünün hakim olduğu okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında erkek çalışanlar arası oluşan ve gelişen informal iletişim ağları, erkek çalışanlara örgüt yapısı ve politikalarının öğrenilmesi, kariyer gelişimi, potansiyel iş ve eğitim fırsatlarını öğrenmeleri açısından fayda sağlayarak kariyerlerine olumlu yönde etki ederken (Orbay, 2018), kadın çalışanların bu ağlara katılamaması ya dışlanması kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Başka bir ifadeyle destek kültürünün hakim olduğu

okullarda informal ağılara dahil olamayan, olsa da dışlanan kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri kariyerleri için önemli bilgi, ayrıcalık, tavsiye, motivasyon ve rehber-rol modellere ulaşamamaktadır. Bu durum ise kariyerlerinin önünde bir engel oluşturmakta ve cam tavan sendromunu deneyimlemelerine neden olmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Bürokratik kültürün cam tavan algısı ile ters yönlü bir ilişki içinde olması ise olağan bir durum olarak değerlendirilebilir. Nitekim bürokratik kültür yapısında mevcut kural ve düzenlemeler oldukça önemlidir ve örgüt amaçlarına bu kural ve düzenlemeler çerçevesinde ulaşılmaya çalışılır (Terzi,2005). Mevcut MEB kural ve düzenlemelerinde kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının önünde kağıt üzerinde ya da prosedürle ilgili bir engel yok aksine bunu teşvik edici politikalar ve düzenlemeler mevcuttur (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2021). Dolayısıyla bürokratik kültürün hakim olduğu bir örgütte eğer mevcut yasa ve kurallarda aksi bir düzenleme mevcut değil ise kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri bir cinsiyet eşitsizliği nedeniyle kariyerlerinden vazgeçmemeleri beklenir şeklinde yorumlanabilir.

Öneriler

Mevcut araştırma kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısı ve MEB örgüt kültürü ilişkisine yönelik kadın eğitim çalışanlarının görüşlerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin deneyimledikleri cam tavan sendromunun aşılmasına ve MEB örgüt kültürünün bu doğrultuda geliştirilmesine ilişkin uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Araştırmada görev yaptığı okulda bürokratik kültürün hakim olduğunu ifade eden kadın öğretmen ve eğitim yöneticilerinin cam tavan algısının azaldığı görülmüştür. Bu doğrultuda okul öncesi, ilk ve orta dereceli kamu okullarında yönetim kademelerinde kadınların aleyhine olan erkek egemen yapıyı ortadan kaldırmak için kadın yönetici oranına yönelik yasal kota uygulamasına geçebilir. Kanun ve

- düzenlemeler ile yönetimdeki cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırabilir. Bürokratik kültür yapısını, MEB genelinde yaygınlaştırılması amacıyla düzenlenen kanun ve düzenlemelerin denetimi sağlayabilir ya da denetim sıklığını artırılabilir.
2. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan eğitim yöneticileri ve öğretmenler arasında önemli ölçüde değişiklik gösteren bir ücret farklılığı bulunmamaktadır. Bu durum eğitim yöneticiliğinin bir kariyer aşaması olarak görülmesine olumsuz etki etmektedir. Aile ve çalışma hayatında çoklu rolleri fazla olan kadın öğretmenler için ise bu durum kariyer motivasyonunu daha da olumsuz etkilemektedir. Eğitim yöneticiliği ücretleri ilgili bir düzenlemenin yapılması kadın öğretmenlerin kariyer motivasyonunu artırabilir.
 3. Eğitim örgütü olarak MEB kadın ve erkek yöneticilerin bilgi paylaşımı yapabilecekleri, deneyimlerini paylaşacakları çevrim içi bir platform kurabilir. Böylece resmi bir iletişim ağı kurulur. Cinsiyet ayrımı olmaksızın eğitim yöneticisi olmak isteyen öğretmenlere ve daha üst yönetim pozisyonlarında yer almak isteyen yöneticilere mentorluk hizmeti sağlanabilir.
 4. Kitle iletişim araçları ile kadınlara yönelik kalıp yargıları, cinsiyete yüklenen rol ve sorumlulukları değiştirmeye yönelik programlar ve kamu yayınları yapılabilir. Toplumsal olarak kadına bakışın değişmesi ile çalışma hayatında yaşanan cinsiyetçi sorunlar ortadan kalkabilir.
 5. Kadın öğretmenler yönetici olmaları durumunda okulda geçirecekleri süre artacağından ve toplumsal olarak sorumlu tutuldukları kendi çocukların bakımı konusunda kaygı yaşamaktadır. Bu doğrultuda eğitim kurumları bünyesinde kreş ve anasınıfları açılabilir, eğitim yöneticilerinin çalışma saatleri düzenlenebilir.
 6. Eğitim örgütlerindeki tüm bireylerin ve birimlerin yönetime katılabildiği, ihtiyaçlarını dile getirebildiği bir örgüt kültürü yapısı geliştirilmeli. Böylece daha eşitlikçi bir örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlanabilir.
 7. MEB merkez ve taşra teşkilatında öğretmen ve eğitim yöneticilerine örgüt kültürü, örgüt içi sorunlar ve çözüm yolları, cam tavan sendromu, örgüt içinde cam tavanı

- kırma yolları konularında hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Bu eğitimlerin yetkin kişiler tarafında verilebilmesi için Yükseköğretim Kurumu (YÖK) ile işbirliği yapılabilir
8. Eğitim örgütlerinde bir öğrenilmiş çaresizlik durumu olarak kadın çalışanların kariyer gelişimini etkileyen cam tavanı kırmaya yönelik olarak öğretmen ve eğitim yöneticilerine yılmazlık, psikolojik sağlamlık ve personel güçlendirme eğitimleri düzenlenebilir.
 9. MEB merkez ve taşra teşkilatındaki kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarına erişememe nedenlerine belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir ya da kadın öğretmen ve yöneticileri kariyerlerinde yükselmeye teşvik etmek amacıyla düzenli aralıklarla kariyer günleri düzenlenebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Eğitim örgütlerinde yaşanan cam tavan sendromunun daha derinlemesine incelenebilmesi amacıyla nitel bir çalışma yapılabilir.
2. Eğitim örgütlerinde yaşanan cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel hakkaniyet gibi değişkenler ile ilişkisi bağlamında yeni araştırmalar yapılabilir.
3. Cam tavanı kırarak tepe yönetim kademelerine ulaşmış kadınların erkek meslektaşlarına oranla yaşadıkları gizli ayrımcılığı konu edinen “cam uçurum” ya da kadın yöneticilerin yanında çalışan kadın çalışanların kariyer gelişimine engel oluşturması durumunu konu edinen “kraliçe arı sendromu” kavramlarına yönelik araştırmalar yapılabilir.
4. Bu araştırma kapsamında sadece kadın öğretmen ve eğitim yöneticileri dahil edilmiştir. Fakat cam tavan farklı grupları (engelli bireyler, din, dil, etnik köken vb. farklılıklara sahip bireyler) etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda cam tavan sendromu eğitim örgütlerinde çalışan farklı bireyleri kapsayacak şekilde karşılaştırmalı olarak tekrar incelenebilir.

5. Eğitim örgütünde yoğun olarak yaşanan cam tavan sendromu benzer şekilde sağlık örgütünde de kadın çalışanları yoğun olarak etkilemektedir. Araştırma soruları her iki örgüt çalışanlarını da kapsayacak şekilde karşılaştırmalı olarak tekrar incelenebilir.



Kaynaklar

- Akgöz, B. E. (2013). *Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında iletişim memnuniyetinin kurumsal bağlılığa etkisi* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>
- Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2021). *2020-2021 Eğitim İstatistikleri*. Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü. <https://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>
- Aslan, O. E. (2006). Cumhuriyet ve Kadın Memurlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 4(39), 117-149.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.
- Atan, E. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Atay, N. A. (1998). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri*.
- Aycan, Z. (1998). Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler. *Human Resources*, 7, 82-90.
- Aycan, Z. (2010, Ekim 18). Kadın kariyer gelişiminde engeller. *sacitaslan*. <https://www.sacitaslan.com/kadin-kariyer-gelisiminde-engeller-haberi-105014>
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi* (11. bs). Gazi Kitabevi.
- Aydınlı, H. i. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 79-99.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer*. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in psychology*, 12, 618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>

- Bakan, İ., Büyükmeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Aktüel Yayınları.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma* (11. bs). Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. Yönetim Dizisi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Denetimi*. Feryal Matbaası.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of Women in Management: A thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576. <https://doi.org/10.1177/0894845309352242>
- Berry, W. D., & Feldman, S. (1985). *Multiple Regression in Practice*. SAGE Publication.
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking Barriers and Creating Inclusiveness: Lessons of Organizational Transformation to Advance Women Faculty in Academic Science and Engineering. *Human Resource Management*, 3(47), 423-441.
- Boddy, D. (2007). *Management: An Introduction* (4. bs). Ft Prenticehall.
- Boydak, M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(8), 15-33. <https://doi.org/10.17755/esosder.40339>
- Bozkurt, T. (2000). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (2. bs). Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (18. bs). Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2011). Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate application series). New York, NY: Routledge.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 2307-0919.
- Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Yayınları.

- Catalyst, S. (1993). *Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobilty for Minorities and Women*. United States Glass Ceiling Commission.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. bs). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Coleman, M. (2005). Gender and secondary school leadership. *International Studies in Educational Administration*, 2(33).
- Creswell, J., (2015). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 5th ed. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Çelik, C., & Özdevecioğlu, M. (2001). *Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma*. 487-498.
- Dawley, D., Hoffman, J., & Smith, A. R. (2004). Leader Succession: Does Gender Matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 7/8(25), 678-685.
- Demirel, Y., & Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Yayınları.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü* (2. bs). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Doğramacı, E. (1993). *Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını*. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Araştırma Merkezi Yayını.
- Dreher, G. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-life Programs on Female Leadership at The Top. *Human Relations*, 5(56), 541-543.
- Drucker, P. (2009). *Büyük değişimler çağında yönetim* ((Çev. Zülfü Dicleli), Ed.). Optimist Yayınları.
- Duru, H., Bayraktar, M., & Gültekin, F. (2020). Öğretmen Adaylarının Kariyer Kararlarının Algılanan Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28, 613-629. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.693421>

- Economist. (2016). *The Glass Ceiling Index*.
http://infographics.economist.com/2016/glass_ceiling/index.html?n=21694011&w=595
- Ediz, Z. (1995). *Kadınların Tarihine Giriş*. Adım Yayıncılık.
- Eğitim Reformu Girişimi. (2019). *Eğitim İzleme Raporu: Öğretmenler 2019*.
- Eğitim yönetiminde kadınlar yok*. (2021, Nisan 22). <https://www.birgun.net/haber/egitim-yonetiminde-kadinlar-yok-342144>
- Erdoğan, I. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. bs). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A., & Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkek Çalışanların Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 85-109.
- Ersoy, G. (2019). *Devlet liselerindeki okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik algıları (İstanbul ili büyükçekmece ilçesi örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü* [Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Eyüboğlu, D. (1998). *Kadın İş Gücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Ferraro, G., & Andreatta, S. (2011). *Cultural Anthropology: An Applied Perspective*. Cengage Learning.
- Fettahlıoğlu, Ö., & Çelik, A. (2007). Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu. İçinde M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay (Ed.), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (2. bs). Gazi Kitabevi.

- Genç, Ç. (2016). Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), 418-446.
- Genç, T. (1991). Toplumsal İşbölümü. *Eğitim ve Bilim*, 15(80), 48-56.
- Gezer, S. (2019). Öğretmenlerin cam tavan algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ayraç Yayınları.
- Glass Ceiling Commission. (1995). *Glass Ceiling Commission—A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital*.
<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/79349>
- Göksel, B. (1988). *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Güçlü, N. (2013). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H., Yalçinoğlu, N., & Atlı, Z. C. (2014). Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu ve Sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 13(2).
<https://doi.org/10.5455/pmb.1-1364365029>
- Güler, E. (2019). *Cam Tavan Sendromunun Bursa'daki Kadın Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Üzerine Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayıncılık.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi.
- Harr, L. (2005). On Their Way Up. *Credit Union Magazine*, 6(71), 118-120.
- Hayward, S. M., McVilly, K. R., & Stokes, M. A. (2018). "Always a glass ceiling." Gender or autism; the barrier to occupational inclusion. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 56(September), 50-60. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2018.09.001>
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 1(3), 1-14.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration*. McGraw-Hill.

- Huddleston-Mattai, B. (1995). The Black Female Academician and the "Superwoman Syndrome". *Race, Gender & Class*, 1(3), 49-64.
- Işık, H. (2017). Ortaokullarda okul kültürün incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 35, 61-71.
- İlkkaracan, İ. (1998). Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı. İçinde A. B. Mirzalıoğlu (Ed.), *Bilanço 98: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* (ss. 285-302). Tarih Vakfı Yayınları.
- İmamoğlu Akman, G., & Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.14686/buefad.v5i3.5000195251>
- Jones, M., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring Knowledge Sharing in ERP Implementation: An Organizational Culture Framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.06.017>
- Judd, C., Smith, E., & Kidder, L. (1991). *Research Methods in Social Relations. International Edition* (6. bs). Harcourt Brace Jonavovich College Publishers.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen "cam tavan sendromu"na ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Karabetyan, L. (2019). Kadın Çalışanlarda Örgüt Kültürünün Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 37-52. <https://doi.org/10.26650/iukad.2019.19.003>
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9843/2/17549.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karahan, M. (2018). A comparative study of organizational Culture and the glass ceiling syndrome among academics in turkey and finland [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Technical University
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Nobel Yayıncılık.

- Karcioğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Keser Özmantar, Z. (2018). Örneklem Yöntemleri ve Örneklem Süreci. İçinde K. Beycioğlu, N. Özer, & Y. Kondakçı (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Araştırma* (1. bs). Pegem Akademi.
- Kirişçi, G., & Can, N. (2020). Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford.
- Kocacık, F., & Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(6), 195-219.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kozlu, M. C. (1988). *Kurumsal Kültür* (2. bs). Bilkom Yayınları.
- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-132.
- Köse, M. F. (2017). *Üniversitelerde örgüt kültürü ve akademik performans arasındaki ilişkiler* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Köse, & Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler ve Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*. Güven Kitabevi.
- KSSGM. (1998). *1995 Yılında Pekin’de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı*. KSSGM Yayınları.
- Li, P. (2014). Recent developments hitting the ceiling: An examination of barriers to success for Asian- American women. *Berkeley Journal of Gender, Law and Justice*, 1(29), 140-167. <https://doi.org/10.15779/Z38319S24H>

- Linton, R. (1945). *Cultural Background of Personality*. Appleton Century.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *Human Resource Magazine Research Quarterly*, 1-49.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Leadership Institute Faculty Publications*, 8.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86>
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 3(19), 154-163. <https://doi.org/10.1108/09649420410529861>
- Mavin, S., & Bryans, P. (1999). Gender on the agenda in management education?, *Women in Management Review*, 3(14), 99-104. <https://doi.org/10.1108/09649429910269901dx.doi.org>
- McDaid, J. (2006). Women's Radical Reconstruction: The Freedmen's Aid Movement (review). *Civil War History*, 52(4), 435-437. <https://doi.org/10.1353/cwh.2006.0087>
- Mercanlioğlu, A. Ç. (2009). Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik: Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. *Uluslararası- Disiplinler Arası Kadın Çalışma Kongresi*, 35-44.
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Mızrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 149-156.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2020). *Resmi İstatistikler Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2019-2020*. <http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2019-2020/icerik/396>

- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 31386 (2021). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Morgan, P. I. (1994). Organizational culture. In *Management in Health Care* (pp. 488-503). Palgrave, London.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 2(45), 200-208. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 196-214.
- Nelson, D. L., & Campbell, J. Q. (1997). *Organizational Behavior*. West Publishing Company.
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, 97-146.
- OECD. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume1): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- OECD. (2020). *Gender Wage Gap*. <https://doi.org/10.1787/7cee77aa-en>
https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=LFS_SEXAGE_I_R&lang=en#
- Olsen, W., Gash, V., Vandecasteele, L., Walthery, P., & Heuvelman, H. (2010). *The gender pay gap in the UK 1995-2007* (Sy 1). Government Equalities Office.
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlilik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85.
- Orbay, I. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının demografik değişkenlerine göre farklılaşma durumunun incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Özcan, E. G. (2020). Cam Tavan Sendromu. İçinde N. Cemaloğlu (Ed.), *Sendromların Eğitim ve Yönetime Yansımaları: Mitolojiden Kurama* (2. bs, ss. 303-314). Pegem Akademi.

- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi* (2. bs). Anı Yayıncılık.
- Özer Güner, E. S. (2018). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması: İstanbul ili üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. bs). Ekin Yayınevi.
- Öztürk, D. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki (Bahçelievler İlçesinde Bir Araştırma)* [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Öztürk, S. (2020). *Kurum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual—A step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows* (3. bs). Open University Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Quarterly*, 4(24), 570-581.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315–334). Sage Publications, Inc.
- Sabancı Üniversitesi. (2020). *Women on Board Turkey 2020, 8th Annual Report*.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa/Aktüel Kitabevleri.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Schein, E. H. (1983). The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 1(12), 13-28.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership* (3. bs). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Sekman, M. (2015). *Herşey Seninle Başlar*. Alfa Yayınları.
- Selimoğlu, S. (2021). *Okul öncesinde örgüt kültürü: bir karma yöntem araştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

- Shahtalebi, S., & Yarmohammadian, M. H. (2012). Barriers to Women Managers Climb the Peaks of Success. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 3088-3092. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.016>
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. HarperCollins.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R., & Başer, M. U. (2014). İlköğretim Okullarında Cinsiyet ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 170-180.
- Tanrısevdî, F., Sarpkaya, P. Y., & Sarpkaya, R. (2019). Eğitim Örgütlerindeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1-28. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.13m>
- Taşkın, E., & Çetin, A. (2015). Kasın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33.
- Taşkın Kılıç, & Çakıcı, A. B. (2016). Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 283-303.
- Taşkıran, T. (1973). *Cumhuriyetin 50. Yılında Türk kadın hakları*. Başbakanlık Basımevi.
- Tellioğlu, I. (2016). İslam Öncesi Türk Toplumunda Kadının Konumu Üzerine. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 55, 209-224.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.

- Terzi, G., & Deniz, L. (2020). Türkiye’de Cam Tavan Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir Meta-Değerlendirme. *Kesit Akademi Dergisi*, 6(25), 423-452. <https://doi.org/10.29228/kesit.46993>
- Terzioğlu, F., & Taşkın, L. (2008). Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2).
- Turhan, M. S. (2017). İçi Boşaltılmış Bir Kavram: İş Bölümü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 26-41.
- Türk Dil Kurumu. (2022). Kültür. İçinde *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2021). *İstatistiklerle Kadın, 2020*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2020-37221>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022). *Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2021-45635>
- Uçar, M. (2020). *Kariyer Engeli Olarak Cam Tavanın Personel Güçlendirmeye Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2014). *ILO’s Women at Work Centenary Initiative*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_236094.pdf
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2016). *Women at Work Trends 2016*. https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_457317/lang--tr/index.htm
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020). *ILO’nun Tarihçesi*. https://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372874/lang--tr/index.htm
- Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi.
- Van Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Vural, Z. B., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü* (1. bs). Nobel Yayıncılık.

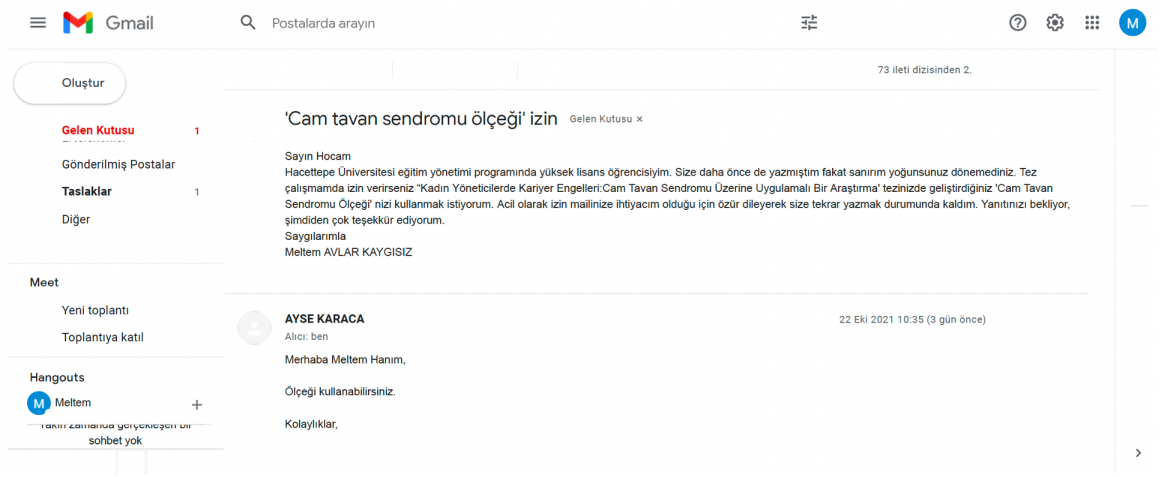
- Weyer, B. (2006). Ceiling for Women Leaders? *Women in Management Review*, 482-496.
- Wilson, E. (2014). Diversity, Culture and Glass Ceiling. *Journal of Cultural Diversity*, 3(21), 83-90.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office.
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report*.
<https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023>
- Yahyagil, M. Y. (2011). *Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü ve Türkiye’de Kültürel Dinamikler*. Yeditepe Üniversitesi.
- Yaman, Ş. (2020). *Okul Müdürlerinin Yüzde 5.3’ü Kadın*. Milliyet.
<https://www.milliyet.com.tr/gundem/okul-mudurlerinin-yuzde-5-3u-kadin-6116245>
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (balıkesir ili merkez ilçe örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Yaratım, I. (2019). *Kamu çalışanlarının cam tavan algıları* [Yüksek Lisans Tezi]. Çankaya Üniversitesi.
- Yavuz, E., & Uzun, A. (2019). Türkiye’de 2000-2018 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı ile İlgili Çalışmaların İncelenmesi ve Yorumlanması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 16(7), 697-738.
- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı Girişimcilikte Kadınların Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 45-54.
- Yıldırım, E. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığı ile okul kültürü arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Yıldız, E. (2020). *Cam Tavan Sendromu: Eğitim Kurumlarında Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yılmaz, N. (2019). *Kariyer uyum yeteneklerinin cam tavan algısı ile ilişkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.

Zimbardo, P., Haney, C., Banks, W. C., & Jaffe, D. (1971). *The standford prison experiment*. Stanford University.

https://web.stanford.edu/dept/spec_coll/uarch/exhibits/Narration.pdf



EK-A: Cam Tavan Sendromu Ölçeği Kullanım İzni



EK-B: Okul Kültürü Ölçeği Kullanım İzni

Oluştur

Gelen Kutusu

1

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

1

Diğer

Meet

Yeni toplantı

Toplantıya katıl

Hangouts

Postalarda arayın

73 ileti dizisinden 3.

'Okul Kültürü Ölçeği' İzin

Gelen Kutusu x

Sayın Hocam
Hacettepe Üniversitesi eğitim yönetimi programında yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda izin verirsiniz 'Okul Kültürü Ölçeği' nizi kullanmak istiyorum.
Cevabınızı en kısa sürede bekliyorum, şimdiden teşekkür ediyorum.
Saygılarımla
Meltem AVLAR KAYGISIZ

Ali Rıza Terzi

Alıcı: ben

19 Ekim Sal 23:02 (6 gün önce)

Sn. Meltem Kaygısız,
Okul kültürü ölçeğimi yüksek lisans tezinizde veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz .
Ölçekten tek bir puan hesaplanamaz. onu söyleyeyim.
Başarılar dilerim.

EK-C: Veri Toplama Aracı

Değerli Katılımcı,

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında danışmanlığını Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'ın yürüttüğü bu çalışmada Yüksek Lisans Tez için veri toplanması amaçlanmaktadır. 'Öğretmen ve Yöneticilerin Cam Tavan Algıları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi' isimli bu çalışma ile kadın öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algıları ve Milli Eğitim Bakanlığı örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya istediğiniz zaman devam etmeyebilir ya da çalışmayı yarıda bırakabilirsiniz. Ölçeklerin doldurulması yaklaşık olarak 10-15 dakikalık bir zaman alacaktır. Soruları cevaplandırırken, herhangi bir zarar görme riskiniz olmayacaktır. Lütfen her bir ölçeğin başında verilen yönergeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir soruyu okuyup, içtenlikle doldurmaya çalışınız. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Çalışma esnasında onay vermeden önce aklınıza gelen soruları araştırmacıya sormak istediğiniz zaman sormaktan çekinmeyiniz.

Size verilen ölçeklerin üzerine adınızı ya da herhangi bir kimlik bilgisi yazmayınız. Kimlik bilgileriniz istenmemekle birlikte, verdiğiniz tüm yanıtlar gizli tutulacaktır. Veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Ölçeklerin uygulanması için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yasal izinler alınmıştır.

Eğer bu çalışmayla ilgili olarak bir sorunuz olursa ya da çalışma tamamlandıktan sonra ilgili sonuçlar hakkında bilgi edinmek istiyorsanız Meltem AVLAR KAYGISIZ ile e-posta yoluyla bağlantıya geçebilirsiniz.

Katılımınız ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacılar

Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN

Meltem AVLAR KAYGISIZ

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tel:

E-posta:

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Yaş Grubunuz 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 e üzeri ()	4. Ünvanınız Öğretmen () Müdür yardımcısı () Müdür () Diğer ()	5. Eğitim Durumunuz Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
2. Medeni Durumunuz Evli () Bekar ()	6. Mesleki deneyiminiz 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üzeri ()	

II. BÖLÜM

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

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					

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

III. BÖLÜM

Bu bölüm çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığını 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini daire içine alarak belirtiniz. 1-Hiçbir zaman 2- Nadiren 3-Bazen 4-Çoğunlukla 5-Her zaman

1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	1	2	3	4	5
2	Diğer okullardan daha “ iyi” olmak için çalışmak esastır.	1	2	3	4	5
3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	1	2	3	4	5
5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
6	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	1	2	3	4	5
7	İnsanlar birbirini sever.	1	2	3	4	5
8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	1	2	3	4	5
9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	1	2	3	4	5
10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
12	Hiyerarşiye önem verilir.	1	2	3	4	5
13	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır	1	2	3	4	5
15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir	1	2	3	4	5
17	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	1	2	3	4	5
18	İnsanlara değer verilir.	1	2	3	4	5
19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	1	2	3	4	5
21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	1	2	3	4	5
23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez	1	2	3	4	5
24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır	1	2	3	4	5
25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
26	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	1	2	3	4	5
29	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	1	2	3	4	5

EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi

Tarih: 12/11/2021
Sayı: E-35853172-600-00001863646
00001863646



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı : E-35853172-600-00001863646
Konu : Meltem AVLAR KAYGISIZ (Etik Komisyon İzni)

12.11.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 27.10.2021 tarihli ve E-51944218-600-00001841407 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi **Meltem AVLAR KAYGISIZ**'ın **Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN** danışmanlığında yürüttüğü **“Öğretmen ve Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **09 Kasım 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

EK-D: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Tarih: 23/12/2021
Sayı: E-605.99-00001937632
00001937632

Sayı : E-14588481-605.99-39714658
Konu : Araştırma İzni

23.12.2021

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 08.12.2021 tarihli ve 00001908497 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi Meltem AVLAR KAYGISIZ'ın "**Öğretmen ve Yöneticilerin Cam Tavan Algıları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu çalışması kapsamında İlimiz merkez ilçelerine bağlı kurumlarda uygulama yapma talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EK-E: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

12/10/2022

Meltem AVLAR KAYGISIZ

EK-F: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

21/09/2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Öğretmen ve Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
21/09/2022	132	182859	07/10 /2022	%15	19048119184

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve 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 eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Meltem AVLAR KAYGISIZ
Öğrenci No.: N19133022
Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi
Statüsü: ☒ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN

EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report

21/09/2022

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: Investigation of the Relationship Between Teachers and Administrators'

Glass Ceiling Perceptions And Organizational Culture

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
21/09/2022	132	182859	07/10 /2022	15%	19048119184

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Meltem AVLAR KAYGISIZ

Student No.: N19133022

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administration Supervision Planning and Economy

Status: ☒ Masters ☐ Ph.D. ☐ Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

APPROVED
Assoc. Prof. Gökhan ARASTAMAN

EK-H: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına ilişkin Yönerge**" kapsamında tezimin aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

12/10/2022

Meltem AVLAR KAYGISIZ

"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü Üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü Üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.