



Cam tavan sendromu: okul yöneticileri bağlamında bir araştırma

Ayhan Kandemir ¹

Öz

Bu çalışmanın amacı cam tavan sendromuna yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Çalışmada nitel yöntemler arasında yer alan olgu bilim (fenomoloji) yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu 2023-2024 eğitim öğretim yılının birinci döneminde Bolu il merkezinde kamuya bağlı okullarda görev yapan ve uygun örnekleme yöntemi ile seçilen on kadın ve on erkek okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma verileri araştırmacı tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiş, veriler tekrar etme durumuna göre frekanslarla gösterilmiştir. Çalışma sonucunda; kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinin yönetim alanındaki gelişimlerine yönelik kadın yöneticilerin olumsuz görüş belirtirken erkek yöneticilerin olumsuz görüşler yanında olumlu görüşler de belirttiği görülmüştür. Kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin yönetim alanındaki gelişmelerinde örgütsel faktörlerin etkisine yönelik genelde nötr veya olumlu görüş bildirdiği bulunmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin, kadın yöneticileri bazı durumlarda başarılı bazı durumlarda ise başarısız gördükleri, kadın yöneticilerle çalışma konusunda ise avantajların yanında dezavantajların da olduğu görüşünü dile getirdikleri görülmüştür. Son olarak kadın yöneticilerin cinsiyetleri sebebiyle karşılaştıkları sorunlara yönelik hem kadın hem de erkek yöneticilerin farklı görüşlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bağlamında benzer çalışmanın üst düzey yönetim kademesinde (şube/ilçe/il müdürleri) de yapılması, kadınlara yönelik yönetici atamalarında daha fazla pozitif ayrımcılık yapılması gibi önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Cam tavan sendromu
Kadın
Okul
Öğretmen
Yönetici

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 04.05.2024

Kabul Tarihi: 09.10.2025

Elektronik Yayın Tarihi: 30.04.2026

DOI: 10.15390/ES.2026.2500

Giriş

Yaşadığımız dönemin önemli örgütleri arasında yer alan okulların, devletlerin eğitim amaçlarına ulaşmasında başat rol oynayan kurumlar olduğu bilinmektedir. Okulların devletin belirlediği eğitim hedeflerine ulaşmasında etkili bir yönetime sahip olmalarının, belirlenen hedeflere ulaşmada önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan okullarda yönetim görevini yerine getiren okul yöneticilerinin mesleki olarak yeterliliklerine önem verilmesi, yöneticilerin özlük, kariyer geliştirme gibi haklarının gözetilmesi önemli görülmektedir. Ancak günümüzde yöneticilerin özellikle kariyer gelişimi açısından önemli sorunlarla karşılaştığı, özellikle kadın yöneticilerin cinsiyete bağlı olarak

¹ Bolu Merkez Atatürk Ortaokulu, Bolu, Türkiye, ayh_81@hotmail.com

birtakım engellere maruz kaldığı görülmektedir. Bu engelleri ortaya koymada “cam tavan sendromu” kavramının önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Cam tavan sendromu ilk olarak 1986 yılında C. Hymowitz ve T. D. Schellhardt tarafından Wall Street Journal’da kendine yer bulmuş, genel olarak kadınların hiyerarşik yükselmeye karşılaştıkları engeller olarak ele alınmıştır (Jackson, 2014; Weyer, 2007). Ardından 1987 yılında Morrison ve diğerlerinin (1987, aktaran Atacan ve Genç, 2023) makale çalışmasında ise cam tavan kavramı kadınların organizasyonlarda belirli düzeyin üzerine çıkmasına engel olan şeffaf bariyer olarak kullanılmıştır. Başka bir ifade ile cam tavan, organizasyon içinde çalışan nitelikli kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerine engel olan yapay engeller (Babic ve Hansez, 2021; Jackson ve O’Callaghan, 2009; Jefferson, 2019; Macarthur ve Samblanet, 2010; Mert, 2019) olarak ifade edilmektedir. Cam tavanın temelinde kadınların kariyerlerinde belirledikleri hedefleri görmelerine rağmen bu hedeflere ulaşmada çeşitli sorunlarla karşılaşmaları yer almaktadır (Yamagata vd., 1997). Atacan (2023, s. 40) literatürdeki tanımlamalardan yola çıkarak cam tavanı; kadınların üst düzey yönetime yükselmesine yönelik görülmez ama aşılması güç engeller, tutumsal ve örgütsel önyargılar, kadın olmalarına dayanan cinsiyete dayalı dışlamalar olarak ifade etmiştir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak cam tavan sendromuna farklı nedenlerin sebep olduğu anlaşılmaktadır. Karaca (2007, s. 53) cam tavana yönelik nedenleri bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak üç grupta incelemiştir. Kadınların kişisel tercih ve algıları ile çoklu rol üstlenme durumları bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Örgütsel faktörler arasında; örgüt kültür ve politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılma eksikliği bulunmaktadır. Toplumsal faktörler arasında ise mesleki ayırım ve cinsiyete bağlı kalıplaştırılmış ön yargılar yer almıştır.

Cam tavan sendromu tanımları ele alındığında cam tavanın; feminizm, cam duvar, kraliçe arı sendromu gibi kavramlarla yakın ilişkisi olan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Günlük hayatta sıklıkla karşımıza çıktığı görülen feminizm, kadınların özgürleşmesi, kadın-erkek ayrımcılığına karşı çıkılarak kadın erkek arasında siyasal, ekonomik, kültürel ve toplumsal eşitliğe vurgu yapan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağlam, 2020; Taş, 2016). Feminizm “*Cinsiyetçiliği, cinsiyetçi sömürüyü ve baskıyı sona erdirmeye çalışan bir harektir.*” (Hooks, 2012, s. 9). Benzer şekilde feminist kuram ise hayattaki fırsatları belirleme aşamasında toplumsal cinsiyetin bulunmasına karşı çıkmakta, cinsiyet ayrımında sıkıntı çeken cinsiyetin kadınlar olduğuna dikkat çekmektedir (MacKinnon, 2020). Cam duvar kavramında kadın çalışanlar çoğunlukla yönetim kademeleri bünyesinde alt pozisyonlara yönlendirilmekte, genellikle yönetimin üst kademeleri yerine stratejik açıdan önemsiz pozisyonlara yerleştirilmektedir (Ryan, 2015, aktaran Acar, 2024). Kraliçe arı kavramı ise erkeklerin egemen olduğu bir çalışma ortamında başarı elde etmiş kadın profesyonellerin kasıtlı şekilde hem cinslerine mesafeli durarak iş hayatını onlar için zor duruma sokma durumu (Baykal, 2018) olarak tanımlanmaktadır. İlâveten kraliçe arı sendromu, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına neden olan ve başarılı kadınlar için ayrılmaz bir özellik olarak görülmektedir (Sobczak, 2018). Açıklamalardan yola çıkarak feminizm, cam duvar, kraliçe arı sendromu kavramlarının cam tavan sendromuna benzediği, kariyer ilerlemesi sorunu başta olmak üzere çeşitli olumsuzluklara vurgu yaptıkları görülmektedir.

Kadınlar anne, eş gibi farklı rollere sahip olmakta, iş hayatında farklı görevlerde boy göstermektedir. Kadınlar bir yandan ailelerinin mutluluk ve huzurları için çalışıp, çocuklarının sorumluluklarını üstlenmeye çalışmakta bir yandan da iş yerlerinde kariyere yönelik planlamalar içinde yer alabilmektedir. Ancak ailevi sorumluluklar birçok kadın için kariyerin önüne geçmekte, kadınları yükselmesi önünde engel teşkil edebilmektedir (Akyüz, 2021; Anafarta vd., 2008; Atacan, 2023; Atacan ve Genç, 2023; Atay vd., 2022; Belkıs, 2016; Yelkikalan, 2006). Yine kadınların yükselmeleri önündeki bireysel engeller arasında çoklu rol üstlenmeye bağlı olarak aile hayatlarının zarar göreceğine yönelik kaygı durumu yer almaktadır. Kadınlarda yükselmelerinin mümkün olmayacağına yönelik özgüven eksiklikleri onların önünde önemli bir engel olarak görülmektedir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007).

Cam tavan sendromunun nedenleri arasında yer alan örgütsel faktörler arasında örgüt kültür ve politikalarının önemli bir yere sahip olduğu bir gerçektir. Erkeği merkeze alan örgüt kültürlerinde erkeklerin kadınlardan daha iyi liderlik özelliklerine sahip olacağı düşüncesi hakimdir (Mert, 2019). Mentor eksikliği cam tavan sendromunda örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Kadınlar genel olarak kadın mentor istemekte ancak kadın yönetici sayısı az olduğu için bu konuda zorluk çekebilmektedir. Ayrıca organizasyonlarda yönetim kademesinde yer alan kadınlar yeri geldiğinde başarılı meslektaşlarını bir tehdit olarak görebilmekte bu nedenle onlarla ilişki kurmakta bazı tereddütlerde kalabilmektedir (Douse, 2009). Kadınların üst düzey yönetim kadrolarında yeteri kadar bulunmaması informal iletişim ağlarına katılma eksikliğini ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır. Üst düzey yönetim kadrolarında sayıca az olan kadınlar, iletişim ağlarında kendilerine yeteri kadar yer bulamamakta bu nedenle de sosyal çevreleri erkekler kadar geniş olamamaktadır. Erkekler kendi aralarında güçlü bir iletişime sahip olurken, kadınlara ise negatif bir sosyal imge olarak yaklaştıkları anlaşılmaktadır (Bilimoria ve Liang, 2007, aktaran Mert, 2019). Yine kadınların işlerinin yanında ailevi sorumluluklarının da fazla olması kadınların iş sonrası faaliyetlerde bulunma, dolayısıyla yöneticilerle görüş alışverişinde bulunma durumunu da olumsuz etkileyebilmektedir (Jackson, 2001).

Cam tavan sendromunun bir diğer nedeni olarak görülen toplumsal faktörler arasında mesleki ayırım ve cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Geleneksel toplum yapısının gölgesinde üst kademe yöneticiliklerde kadın çalışanlara nazaran erkeklerin daha başarılı olacağı algısı yaratılmaktadır. Kadınlar bu anlayış dolayısıyla cam tavan engeline maruz kalmakta ve bunun sonucunda kariyer ilerlemesini gerçekleştirmekte zorlanabilmektedir (Atacan, 2023). Ortaya çıkan engel sonucunda kadınlar daha fazla emek ve zaman harcamak zorunda kalabilmektedir (Karaca, 2007). Yine cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların da kadınları kariyer konusunda kısıtlanmaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kadınların; duygusal, nazik, yardımsever gibi özelliklere sahip olduğu savunulurken erkeklerin; saldırgan, kendine güvenen, hırslı vb. özelliklere sahip olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle yöneticilik görevinin erkeklere daha uygun olduğu düşünülmektedir (Duehr ve Bono, 2006). Açıklamalardan yola çıkarak kadınlarda cam tavan sendromuna neden olan farklı nedenlerin olduğu, görülen bu nedenlerin tüm örgütlerde kendisini gösterebileceği söylenebilir. Buradan toplumlarda önemli bir örgüt olan okullarda da kadınların cam tavan sendromuna bağlı olarak üst düzey yöneticiliklere yükselme konusunda sorunlar yaşayabilecekleri yorumunda bulunulabilir.

Cam tavan sendromunun nedenlerinin yanında önemli sonuçlarının da olduğu görülmektedir. Taparia ve Lenka (2022) cam tavan sendromunun iş tatmini, tükenmişlik, mesleki stres, üretkenliğin azalması, örgütsel performans düşüklüğü, çalışanların devinim hızının artması gibi sonuçlara neden olduğunu dile getirmiştir. Babic ve Hansez (2021) çalışmalarında cam tavanın iş aile çatışmasını tetiklediği, bunun işten ayrılma durumunu güçlendirdiği, işe bağlılığı azalttığı gibi sonuçlara ulaşımlardır. Benzer şekilde Wei ve diğerleri (2025) Çin’de yaptıkları çalışmalarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerinde tükenmişliği etkilediği, iş-aile çatışması, tükenmişlik gibi durumlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buradan cam tavan sendromunun sonuçları bağlamında da hem bireysel hem de örgütsel sorunlara neden olduğu görülmektedir.

Cam tavan sendromunun liderlik teorileri ile ilişkilendirilebileceği düşünülebilir. Öyle ki örgütlerde etkili uygulanacak bir liderlik tarzının cam tavan sendromunu önleme de önemli bir faktör olacağı söylenebilir. Örneğin dönüşümcü liderler takipçilerine koçluk yaparak onların kişisel gelişim ve öğrenme açısından gelişimlerine ortam hazırlamaktadır (Harms ve Crede, 2010). Etik liderler ise kendileri için değil, grubunun çıkarlarını ön plana almakta, etik ilkelere uygun olarak çalışanların haklarına saygı duymakta ve onlara adil davranış sergilemektedir (Zhu, May ve Avolio, 2004, aktaran Esmer, 2013). Buradan etkili liderlik özellikleri görülen bir örgütte cam tavan sendromunun etkilerinin en aza indirilebileceği düşünülebilir. Çünkü okul liderliği ile cam tavan engelleri arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir (Kozan vd., 2025). Cam tavan sendromunun; örgütsel adalet (Tunç ve Özmen, 2016), örgütsel güven (Örücü ve Akgül, 2019), iş tatmini (Yıldız ve Bedük, 2020), iş doyumu (Duruk ve İnce, 2024) gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde bu durumun önemli olduğu görülmektedir.

Cam tavan sendromunun sadece bir ülke ya da bölge sorunu değil genel olarak dünyanın ortak sorunları arasında yer aldığı görülmektedir. Örneğin Dimovski ve diğerleri (2010) Singapur ve Malezya'da yatıkları çalışmada kadın yöneticilerin cam tavanla karşılaştıklarını, yeterli kurumsal desteğe sahip olmadıklarını bulmuşlardır. Joseph ve Shaji (2020) Hindistan'da yaptıkları çalışmalarında başlıca cam tavan engellerini; aile sorumlulukları ve kurumsal uygulamalar, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, kurum kültürü ve bireysel engeller olarak tespit etmişlerdir. Achour (2025) Tunus'ta yaptığı çalışmada algılanan cam tavan ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sharma ve Kaur (2019) Hindistan'da yaptıkları çalışmalarında kadın yöneticilerin örgütsel ve toplumsal engeller açısından cam tavanla karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Birleşik Krallık'ta cinsiyet ayrımcılığının işyerlerinde sorun olduğu, ilerleme olsa da üst düzey işlerde ibrenin erkeklerden yana olduğu dile getirilmektedir (Nationwide Employment Lawyers, 2025). Livingstone ve diğerleri (2016) ise Kanada'da yaptıkları çalışmalarında erkekler tarafından sürdürülen cam tavanlar ve kadınların ev işlerinden birincil derecede sorumlu olmaları eşitlikçi terfinin önündeki en büyük engel olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Türkiye'de okullarda kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlere kıyasla fazla olduğu görülmektedir. Örneğin 2021-2022 eğitim öğretim yılında resmi eğitim kurumlarında görev yapan 975.698 öğretmenin 409.063'ü erkek, 566.635'i ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2023). Buna karşın okul yöneticilikleri olmak üzere üst düzey yöneticiliklerde kadınların oranının erkelere nazaran oldukça geride olduğu anlaşılmaktadır. Kadınının Statüsü Genel Müdürlüğü (2023, s. 28-29) verilerine göre eğitim kurumu yöneticilerinden; müdür kadrosunun %10,56'sı (3438), müdür başyardımcılığı kadrolarını %10,24'ü (282), müdür yardımcısı kadrolarının ise %25,35'i (14032) kadınlardan oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) taşra teşkilatında ise il milli eğitim müdürlerinin %3,7'si (3), kadrolu ilçe milli eğitim müdürlerinin %1,46'sı (11), il milli eğitim müdür yardımcılarının %4,88'i (14), kadrolu şube müdürlerinin ise %7,4'ünün (199) kadın yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Veriler göz önünde bulundurulduğunda Türkiye'de öğretmenler arasında kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlere kıyasla fazla olmasına rağmen bu durumun yönetim kadrosunda tam tersi olduğu görülmektedir. Cam tavan sendromunun hangi alanda olursa olsun kadınların başta yöneticilik alanında olmak üzere kariyer yapmalarında önemli bir engel olduğu bilinmektedir. Türkiye'de de kadın öğretmenlerin başta okul yöneticiliği olmak üzere üst düzey yönetim kademesinde yeterince yer almamalarının nedeninin cam tavan sendromu olduğu düşünülebilir. Cam tavan sendromunun farklı birçok nedeni olduğu düşünüldüğünde bu nedenlerin ortaya koyulmasının önemli olduğu görülmektedir. Böylece hem ilgili karar vericilere bu konuyu çözümüne yönelik önerilerde bulunmak hem de ilgili alanyazına katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Mevcut araştırmanın amacı okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla;

Kadın yöneticilere; 1-Kadın yönetici olarak birden fazla rol üstlenmeniz (anne, eş, yönetici vb.) yönetim alanındaki gelişiminize etkileri konusundaki görüşleriniz nelerdir? 2-Kadın yönetici olarak yöneticilik alanındaki gelişiminizde örgütsel faktörlerin (örgüt kültürü, örgüt politikaları, fırsat eşitsizliği, iletişim sorunları vb.) etkilerine yönelik görüşleriniz nelerdir? 3-Kadın yönetici olarak kadın yöneticilerin okul yönetimi alanındaki başarılarını nasıl değerlendiriyorsunuz? 4-Kadın yönetici olarak kadın yöneticilerle çalışma konusundaki düşünceleriniz nelerdir? (Avantajları/dezavantajları) 5-Kadın yönetici olarak kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık yapılmalı mı? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir? 6-Kadın yönetici olarak yöneticilik hayatınızda ne tür zorluklarla karşılaşmaktasınız? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

Erkek yöneticilere ise; 1-Kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmeleri (anne, eş, yönetici vb.) yönetim alanındaki gelişimlerine etkileri konusundaki görüşleriniz nelerdir? 2-Kadın yöneticilerin yöneticilik alanındaki gelişiminde örgütsel faktörlerin (örgüt kültürü, örgüt politikaları, fırsat eşitsizliği, iletişim sorunları vb.) etkilerine yönelik görüşleriniz nelerdir? 3-Kadın yöneticilerin okul yönetimi alanındaki başarılarını nasıl değerlendiriyorsunuz? 4-Kadın yöneticilerle çalışma konusundaki düşünceleriniz nelerdir? (Avantajları/dezavantajları) 5-Kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık yapılmasına ilişkin düşünceleriniz nelerdir? 6-Kadın yöneticiler cinsiyetlerinden ötürü yöneticilik hayatlarında ne tür zorluklarla karşılaşmaktadırlar? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir? soruları yöneltilmiştir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik görüşlerini ortaya koyulmasının amaçlandığı çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) yöntemine yer verilmiştir. Nitel araştırma; durum, olgu, olay ve ilişkileri ortaya çıkarmak için sözlü ve görsel açıdan detaylı olarak verilerin elde edilmesi, analizi ve sunulmasını kapsayan bir yaklaşım olarak bilinmektedir (Gay vd., 2012). Olgu bilim deseni ise farkında olunmasına karşın derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanan bir araştırma yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2011) olarak bilinmektedir. Okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik görüşlerini ayrıntılı olarak ortaya koyulması amaçlandığı için olgu bilim deseni kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Mevcut araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılının ilk döneminde Bolu merkezde kamuya bağlı farklı eğitim kademelerinde görev yapan 10 kadın ve 10 erkek yönetici (müdür/müdür yardımcısı) oluşturmuştur. Örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi yerine uygun örnekleme yöntemine yer verilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede, örnekleme araştırılmakta olan probleme yönelik görüş ve deneyimleri araştırılacak kişilerin demografik çeşitliliği maksimum derecede ortaya koyulması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ancak çalışmada mevcut koşullara uygun kadın yönetici sayısının sınırlı olmasının çeşitliliği azaltması nedeniyle uygun örnekleme yöntemine yer verilmiştir. Uygun örnekleme yöntemi araştırma kapsamında yer alacak kişi veya gruplara ulaşmayı ve araştırmaya almayı kolaylaştıran (Ekiz, 2009) bir yöntemdir. Buna karşın araştırma yapanların örneklemin temsil edilebilirliğini öngörme olasılığının bulunmaması (Nachimas ve Nachimas, 1996, aktaran Yıldız, 2017) uygun örnekleme yönteminin sınırlılığı olarak görülmektedir. Çalışmada katılımcıların gönüllü olmasına ve karşı cinsiyetten yöneticilerle çalışmış veya çalışmakta olmalarına önem verilmiş, böylece katılımcıların konuya yönelik daha gerçekçi cevaplar vermesinin önü açılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Yöneticilikte Toplam Görev Süresi	Çalıştığı Okul Türü	Eğitim Düzeyi	Katılımcı	Yöneticilikte Toplam Görev Süresi	Çalıştığı Okul Türü	Eğitim Düzeyi
KY1	21 yıl üzeri	Ortaokul	Lisans	EY1	13-16 yıl	Lise	Lisans
KY2	9-12 yıl	İlkokul	Yüksek Lisans	EY2	13-16 yıl	İlkokul	Lisans
KY3	13-16 yıl	Lise	Lisans	EY3	9-12 yıl	Ortaokul	Lisans
KY4	5-8 yıl	Lise	Yüksek Lisans	EY4	17-20 yıl	Ortaokul	Yüksek Lisans
KY5	9-12 yıl	Ortaokul	Yüksek Lisans	EY5	9-12 yıl	Okul Öncesi	Lisans
KY6	9-12 yıl	Ortaokul	Yüksek Lisans	EY6	13-16 yıl	Lise	Yüksek Lisans
KY7	5-8 yıl	Ortaokul	Yüksek Lisans	EY7	13-16 yıl	Okul Öncesi	Lisans
KY8	5-8 yıl	Okul Öncesi	Lisans	EY8	13-16 yıl	Lise	Yüksek Lisans
KY9	0-4 yıl	Okul Öncesi	Lisans	EY9	13-16 yıl	Okul Öncesi	Yüksek Lisans
KY10	21 yıl üzeri	İlkokul	Lisans	EY10	21 yıl üzeri	Ortaokul	Lisans

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların 10’unun kadın, 10’unun erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin; 1’inin 0-4 yıl, 3’ünün 5-8 yıl, 5’inin 9-12 yıl, 7’sinin 13-16 yıl; 1’inin 17-20 yıl ve 3’ünün 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. İlaveten yöneticilerin 5’inin okul öncesi, 3’ünün ilkokul, 7’sinin ortaokul ve 5’inin lisede görev yaptığı; 11’inin lisans, 9’unun ise yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile ortaya koyulmuştur. Bireylerin farklı konular üzerindeki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bu konuların olası sebeplerini en kısa yoldan öğrenme fırsatı sunan görüşmenin (Karasar, 2018) mevcut araştırma için uygun olduğu düşünülmüştür. Bu amaçla okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik düşüncelerini kısa yoldan açığa çıkarmak için ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılarak görüşme soruları oluşturulmuştur. Geçerlilik ve güvenilirlik aşamasında alanda uzman üç öğretim üyesinin görüşleri alınmış, böylece iç geçerliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Bir sonraki aşamada görüşme sorularının katılımcılar tarafından net ve anlaşılır olduğunu belirlemek için çalışma grubunda yer almayan iki kadın ve iki erkek yöneticiye pilot uygulama yapılmıştır. Uygulama sonucundaki değerlendirmede görüşme sorularının mevcut çalışma için uygun olduğu anlaşılmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışma için gerekli veriler Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 12.10.2023 tarihli ve 2023/08 toplantısından alınan etik kurul izni doğrultusunda toplanmıştır. Gerekli veriler bizzat araştırmacı tarafından aralık ve ocak aylarında gönüllü yöneticilerden onamları alınarak yüz yüze toplanmıştır. Görüşme öncesinde yöneticiler çalışma hakkında bilgilendirilmiş, çalışmada kesinlikle açık kimliklerine yer verilmeyeceği belirtilmiştir. Bu sayede yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini daha açık ve objektif şekilde ortaya koymalarının önü

açılmıştır. Görüşmeye yönelik süre konusunda bir sınırlandırma yapılmamış, genel olarak görüşmeler yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Mevcut çalışma nitel veri analizine göre yürütülmüştür. Nitel veri analizinde temel amaç toplumsal yapı içinde gizli bilgilerin ortaya çıkarılmasıdır. Gözlem ve görüşme gibi teknikler aracılığı ile ulaşılan verilerin ayrıştırma, sınıflama çalışmaları sonrası çalışma ile ilgili konuların açığa çıkarıldığı ve çalışmaların rapor haline getirildiği çalışmalar bütünü nitel veri analizi olarak açıklanmaktadır (Özdemir, 2010). Yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik görüşlerini ortaya koyulmasının amaçlandığı mevcut çalışmada gerekli veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde amaç, araştırılan konu bağlamında, gelecekte yapılması planlanan akademik çalışmalara yol göstermek ve konuya ilişkin genel eğilim durumunu açığa çıkarmayı hedeflemektir (Ültay vd., 2021). Betimsel analiz ise ulaşılan görüşlerin bütün olarak ortaya koyulması sebebiyle çoğunlukla birebir alıntılara yer verilen, ulaşılan verilerin düzenli yorumlanıp araştırmacılara ulaştırıldığı analiz türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu amaçla mevcut çalışmada elde edilmiş görüşler kodlanarak sunulmuştur. Kodlamada en çok tekrar eden ifadeler ve belirli başlık altında toplanmış ve tablolarda gösterilmiştir. Tablolar frekansları en fazla olan görüşten en düşük olana göre sıralanmıştır. Görüşler kendi içinde de sınıflandırılmış, böylece sonuçların okuyucuya ayrıntılı olarak ulaştırılması amaçlanmıştır. İlaveten okuyucunun ayrıntılı bilgiye ulaşması için temalar temayı oluşturan farklı ifadelerle desteklemiş ve frekans sıklığına göre verilmiştir. Örneğin kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmesinin yönetim alanındaki gelişimlerine etkiye yönelik katılımcı görüşleri; etkisi yok, olumlu etkiliyor, olumsuz etkiliyor temaları altında sınıflandırılmıştır. Olumsuz etkiliyor teması altında da kadın ve erkek katılımcıların görüşleri frekans sıklığına göre tabloda verilmiştir. Araştırmacı veri analizi sürecinde olası önyargıları en aza indirmek için elde edilen görüşler dikkatli şekilde okumuş ve yorumlamasını yapmıştır. Katılımcılara ait görüşlere yönelik birebir alıntılara yer vererek olası önyargıları en aza indirmeyi amaçlamıştır. Çalışmada inandırıcılığı arttırmak için bulguların karşılaştırılması yapılmış ve bu amaçla farklı bir araştırmacının da ulaşılan verileri yorumlaması yoluna gidilmiştir. Araştırmacılar tarafından analiz edilen veriler karşılaştırılmış ve uyum durumu ortaya koyulmuştur. Verilerin yorumlanmasında büyük oranda uyum sağlandığı görülmüştür. Uyumsuzluk yaratan veriler üzerinde tekrar görüşülmüş ve uyumsuzluk yaratan veriler üzerinde ortak görüş birliğine varılmıştır. Böylece ulaşılan verilerin birbiriyle tutarlı olup, geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan görüşlere bağlı olarak veriler frekansla gösterilmiş böylece yönetici görüşleri objektif olarak sunulmuştur. Çalışmada katılımcıların gizliliğini sağlamak adına kadın yöneticilere "KY1, KY2...", erkek yöneticilere ise "EY1, EY2..." biçiminde kodlar verilmiştir. Görüşlerin tekrarını gösteren frekanslar bir katılımcının birden çok görüşü olabileceği düşüncesiyle 100'e tamamlanmamıştır.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde bulgulara, bulgular bağlamında yorumlara ve birebir alıntılara yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci alt probleminde kadın ve erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinin (anne, eş, yönetici gibi) yönetim alanındaki gelişimlerine etkisine yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri Tablo 2' verilmiştir.

Tablo 2. Kadın Yöneticilerin Birden Fazla Rol Üstlenmelerinin Yönetim Alanındaki Gelişimlerine Etkisi

Kadın Yönetici	f	Erkek Yönetici	f
Etkisi yok	4	Etkisi yok	3
Olumsuz etkiliyor. Çünkü;		Olumlu etkiliyor. Çünkü;	
İş yükü fazla	5	Çocukları daha iyi anlıyorlar	2
Rol karmaşası yaşıyorum	4	Mücadeleci ruhları artıyor	2
Zaman sıkıntısı yaşıyorum	2	Farklı insanları daha kolay yönetiyorlar	1
Motivasyonum düşüyor/psikolojim bozuluyor	1	Olumsuz etkiliyor. Çünkü;	
		Rol karmaşası yaşıyorlar	3
		İş yükleri fazla	2
		Olaylara karşı fazla duygusal oluyorlar	1

Tablo 2’de kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinin yönetim alanındaki gelişimlerine yönelik yönetici görüşlerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde kadın yöneticilerin görüşlerinin “etkisi yok” (f=4) ve olumsuz etkiliyor başlıklarında toplandığı görülmüştür. Olumsuz etkiliyor görüşlerinde “İş yükü fazla” (f=5) görüşünün kadın yöneticiler açısından en fazla dile getirildiği anlaşılmıştır. Erkek yöneticilerin görüşlerinin ise “etkisi yok” (f=3), “olumlu etkiliyor” ve “olumsuz etkiliyor” başlıklarında toplandığı görülmüştür. Olumlu etkiliyor görüşünde; “Çocukları daha iyi anlıyorlar” (f=2) ve “Mücadeleci ruhları artıyor.” (f=2); olumsuz etkiliyor görüşlerinde ise “Rol karmaşası yaşıyorlar” (f=3) görüşlerini en fazla dile getirdikleri sonucu bulunmuştur. Tablo incelendiğinde gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin konuya yönelik farklı görüşlerinin de olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin katılımcıların gerçek görüşlerine; “Hiç yok. Beni engellemedi...” (KY1), “...Roller arasında geçiş yaşarken çok zorlanıyorum... İş yoğunluğu gelişimim açısından en büyük engel...” (KY3), “Olumlu olduğunu düşünüyorum. Bizden fazla kendilerini işe veriyorlar. Çocukları daha iyi anlıyorlar... İşlerinin zor olması onların mücadelecı ruhlarını arttırıyor.” (EY3), “...Kısaca kadın yöneticilerin rollerinden birine yoğunlaşmaları, diğer rolleri tam anlamıyla yerine getirmelerinde sıkıntılar yaşatmaktadır. Ya evini ya da işini aksatmaktalar.” (EY10) ifadeleri örnek verilebilir.

Kadın yöneticilerin yöneticilik alandaki gelişimine örgütsel faktörlerin (örgüt kültür ve politikaları, fırsat eşitsizliği, iletişim sorunları gibi) etkisine yönelik yönetici görüşleri çalışmanın ikinci alt problemini oluşturmuştur.

Tablo 3. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Alanındaki Gelişimine Örgütsel Faktörlerin Etkisi

Kadın Yönetici	f	Erkek Yönetici	f
Etkisi olmadı	5	Etkisi olmuyor	4
Olumlu etkiledi. Çünkü;		Olumlu etkiliyor. Çünkü;	
Destek gördüm	4	Destek görüyorlar	2
Olumsuz etkiledi. Çünkü;		Olumsuz etkisi var. Çünkü;	
İletişim sorunları yaşadım	1	İletişim sorunları yaşıyorlar	3
		Fırsat eşitsizliği yaşıyorlar	2
		Olumsuz ön yargılara maruz kalıyorlar	1

Tablo 3’te kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin yöneticilik alanındaki gelişimlerine örgütsel faktörlerin etkisine yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde kadın (f=5) ve erkek (f=4) yöneticilerin görüşlerinin etkisi olmadı, olumlu ve olumsuz etkiledi görüşlerinde toplandığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin olumlu etkiledi görüşlerinde “Destek gördüm” (f=4), olumsuz etkiledi görüşlerinde ise “İletişim sorunları yaşadım” (f=1) görüşlerini dile getirdikleri anlaşılmıştır. Erkek yöneticilerin ise benzer şekilde olumlu etkiliyor görüşünde “Destek görüyorlar” (f=2), olumsuz etkisi var görüşünde ise “iletişim sorunları yaşıyorlar” (f=3) görüşünü sıklıkla dile getirdikleri

anlaşılmaktadır. Tablo incelendiğinde erkek yöneticilerin konuya yönelik farklı görüşlerinin de olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin katılımcıların gerçek görüşlerine; “Engel ya da bir sorun yaşamadım. Bu okulların durumu ile ilgili. Bizim okulda bu konularla ilgili bir sorun yok.” (KY7), “...Olumlu dönüt alıp destek alıyorum... Fırsat eşitsizliği yaşamıyorum. Görev dağılımları adil.” (KY6), “Örgütsel faktörlerle ilgili olumsuzluk yok. Fakat iletişim sorunları yönetim alanındaki gelişimlerine olumsuz etki yapabiliyor. Okuldaki bazı kişilerle iletişimde sorun yaşayabiliyorlar...” (EY1), “Önyargıların kadın yöneticilerin bu alandaki gelişimlerini etkilediğini, önyargılar nedeniyle kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az fırsat bulduğunu söyleyebilirim.” (EY8) ifadeleri örnek verilebilir.

Kadın yöneticilerin okul yönetimi alanındaki başarılarına yönelik yönetici görüşleri çalışmanın üçüncü alt problemini oluşturmuştur.

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Alanındaki Başarıları

Kadın Yönetici	f	Erkek Yönetici	f
Cinsiyetin etkisi yok	2	Cinsiyetin etkisi yok	1
Başarılı. Çünkü;		Başarılı. Çünkü;	
İsteyince yapabiliyorlar	4	Düzenli, titiz ve detaycılar	3
Düzenli, titiz ve detaycılar	4	Erkeklerden farklı düşünebiliyorlar	3
Duygusal ve anacanlar	3	Kız öğrencilerle iyi iletişim kuruyorlar	1
İşbirliği ve dayanışmaya önem veriyorlar	2	Kadın öğretmenlerle iyi iletişim kuruyorlar	1
Hırslılar	1	Daha anacanlar	1
Kız öğrencileri daha iyi anlıyorlar	1	Başarısız. Çünkü;	
Başarısız. Çünkü;		Çok duygusallar	3
Rolleri çok fazla	1	Mesai dışında iş yapmaları zor	2
İş yükleri fazla	1	Esnek değiller	1
Rekabet duyguları fazla	1	Olaylara geniş açıdan bakamıyorlar	1
		Hemcinsleri ile sorun yaşıyorlar	1

Tablo 4’te kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin yöneticilik alanındaki başarılarına yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Hem kadın (f=2) hem de erkek yöneticilerin (f=1) görüşlerinin “Cinsiyetin etkisi yok”, başarılı ve başarısız başlıklarında toplandığı görülmüştür. Buna ek olarak kadın yöneticilerin başarılı başlığında yoğun olarak; “İsteyince yapabiliyorlar” (f=4) ve “Düzenli, titiz ve detaycılar” (f=4), olumsuz başlığında ise “Rolleri çok fazla” (f=1), “İş yükleri fazla” (f=1) ve “Rekabet duyguları fazla” (f=1) görüşlerini dile getirdikleri anlaşılmıştır. Erkek yöneticilerin ise yoğun olarak başarılı başlığı altında; “Düzenli, titiz ve detaycılar” (f=3) ve “Erkeklerden farklı düşünebiliyorlar” (f=3), başarısız başlığında ise “Çok duygusallar” (f=3) görüşlerinde birleştikleri görülmüştür. Tablo incelendiğinde gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin konuya yönelik farklı görüşlerinin de olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin katılımcıların gerçek görüşlerine; “...Başarılı da var. Başarısız da. Kadın ya da erkek olması önemli değil...” (KY5), “...İstekli olarak geldiğimiz için görevimizi daha severek ve titiz yapıyoruz...” (KY4), “Bayanlar duygusal olduğu için öğrencilere daha duygusal yaklaşıyorlar. Bu nedenle öğrencilerle aralarının daha iyi olduğunu düşünüyorum...” (KY7), “Genel olarak kadın yöneticiler daha sıkıntılı... Farklı sorunlar olabiliyor... Rekabet duygusu olabilir.” (KY9), “Bizden farklı düşünebiliyorlar. Bizden farklı seçenekleri daha iyi ortaya koyabiliyorlar. Kız öğrenci ve kadın öğretmenlerle daha iyi iletişim kurabiliyorlar.” (EY2), “Başarısızlar. Çünkü duygularını işe çok karıştırıyorlar. Büyük olaylarda ani ve duygusal yaklaşımları çok...” (EY1) ifadeleri verilebilir.

Kadın yöneticilerle çalışma konusuna (Avantajları/dezavantajları) yönelik kadın ve erkek yöneticilerinin görüşleri çalışmanın dördüncü alt problemini oluşturmuştur.

Tablo 5. Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Kadın Yönetici	f	Erkek Yönetici	f
Avantaj;		Avantaj;	
Duydu ve düşüncelerimiz benzer	8	Kadın öğretmenlerle kolay iletişim	7
Kolay iletişim kurabiliriz	4	Kız öğrencilerle kolay iletişim	7
Dayanışma sağlanır	3	Kadın velilerle etkili iletişim	5
Dezavantaj;		Daha sistematikler	3
Yok	3	Temizlik ve hijyen konusunda daha hassaslar	1
Fiziksel işlerde yetersiz olabiliyorlar	3	Olaylara farklı açıdan bakabiliyorlar	1
Daha az iş ve sorumluluk isteyebilirler	3	Dezavantaj;	
Çok duygusallar	1	Fiziksel işlerde yetersiz olabiliyorlar	5
İzin ve rapor alma oranı fazla	1	Mesai saatleri dışında çalışmak zor	3
Dominatlar	1	Soğukkanlı değiller	2
Çok ayrıntıcılar	1	Fazla izin ve rapor alma	2
Kıskançlık/Çekememezlik fazla	1	Hemcinsleri ile sorun yaşama	2
Mesai saatleri dışında çalışmak zor	1	Çok duygusallar	2
		Esnek değiller	1

Tablo 5'te kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerle çalışmaya yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde kadın yöneticilerin kadın yöneticilerle çalışmanın avantajlarına yönelik; "Duygu ve düşüncelerimiz benzer" (f=8) ve "Kolay iletişim kurabiliriz" (f=4) görüşlerini en fazla dile getirdikleri görülmüştür. Dezavantajlarına yönelik ise "Yok" (f=3), "Fiziksel işlerde yetersiz olabiliyorlar" (f=3), "Daha az iş ve sorumluluk isteyebilirler" (f=3) görüşlerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Erkek yöneticiler ise kadın yöneticilerle çalışmanın avantajlarına yönelik; "Kadın öğretmenlerle kolay iletişim" (f=7) ve "Kız öğrencilerle kolay iletişim" (f=7) görüşlerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Dezavantajlarına yönelik ise en fazla "Fiziksel işlerde yetersiz olabiliyorlar" (f=5) görüşünü dile getirdikleri anlaşılmıştır. Tablo incelendiğinde gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin konuya yönelik farklı görüşlerinin de olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin katılımcıların gerçek görüşlerine; "...Duygu ve düşüncelerimiz benzer olduğu için anlaşmak daha kolay." (KY5), "...Tamirat, tadilat işlerinde yetersiz olabiliyorlar. Okulda geç saatlere kadar kalmaları veya mesai dışında çalışmaları zor olabilir..." (KY8), "... Kadınlar arasında yeri geldiğinde kıskançlık ve çekememezlik fazla olabiliyor..." (KY10), "Kadın öğretmen ve kız öğrencilerle daha kolay, kadın velilerle daha etkili iletişim kuruyorlar." (EY4), "Fiziksel işlerde sorunlar olabilir. Mesai saatleri dışında çalışmak zor. Olaylar karşısında daha panikler. Soğukkanlı değiller." (EY3), "Çok duygusallar... Tutum ve davranışlarında hemcinsleri başta olmak üzere sert tutum gösterebiliyorlar." (EY8) ifadeleri örnek verilebilir.

Kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılmasına yönelik kadın ve erkek yöneticilerinin görüşleri çalışmanın beşinci alt boyutunu oluşturmuştur.

Tablo 6. Kadın Yöneticilere Pozitif Ayrımcılık Yapılmasına Yönelik Görüşler

Kadın Yönetici	f	Erkek Yönetici	f
Evet. Yapılmalı;		Evet. Yapılmalı;	
Yönetici atamalarında	7	Yönetici atamalarında	7
İş yükü ve mesailerde	2	İş yükü ve mesailerde	1
Hayır. Yapılmamalı;		Hayır. Yapılmamalı;	
Çünkü kadın ve erkekler arasında eşitlik olmalı	4	Çünkü kadın ve erkekler arasında eşitlik olmalı	4
Çünkü yöneticilik işi gönüllük işi	3	Çünkü liyakat olmalı	2
		Çünkü yöneticilik işi gönüllük işi	1

Tablo 6'da kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılmasına yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde hem kadın (f=7) hem de erkek (f=7) yöneticilerin yapılmalı başlığında "Yönetici atamalarında" görüşünü en fazla dile getirdikleri görülmüştür. Benzer şekilde yapılmamalı başlığında ise hem kadın (f=4) hem de erkek (f=4) yöneticilerin "Çünkü kadın ve erkekler arasında eşitlik olmalı" görüşünü sıklıkla dile getirdikleri anlaşılmıştır. Tablo incelendiğinde gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin konuya yönelik farklı görüşlerinin de olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin katılımcıların gerçek görüşlerine; "...Atamalarda mutlaka olmalı. Her okulda bir kadın yönetici olmalı. Çünkü kadın öğretmen ve kız öğrenciler durumlarını kadın yöneticilere daha iyi anlatabiliyorlar..." (KY2), "Atama konusunda daha fazla olmalı. Bazı okullarda sadece kadın yönetici olması zorunlu olabilir. Mesai saatlerinde olmamalı. Kadın erkek eşit olmalı. Çünkü yöneticilik gönüllülük işi." (KY8), "Okullarda kadın yöneticilerin olması konusunda tedbirler alınmalı... Mesai saatleri ve iş yükü aynı olmalı. Çünkü bu durum suiistimal edilebilir." (EY7), "Hayır olmamalı. İşi bilene vereceksin. Liyakatli insanların gelmesi önemli. Cinsiyet önemli değil." (EY9) ifadeleri örnek verilebilir.

Kadın yöneticilerin cinsiyetleri nedeniyle yöneticilik hayatlarında karşılaştıkları sorunlara yönelik kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri çalışmanın altıncı alt boyutunu oluşturmuştur.

Tablo 7. Kadın Yöneticilerin Cinsiyetleri Nedeniyle Karşılaştıkları Sorunlar

Kadın Yönetici	f	Erkek Yönetici	f
Evet, Karşılaşıyoruz;		Evet, Karşılaşıyorlar;	
Velilerle iletişim sorunları	4	Velilerden kaba davranış ve zorbalık	3
Rol karmaşası	3	İletişim sorunları	3
İş yükü fazlalığı	2	İş yükü fazlalığı	2
Kendimize ve ailemize zaman ayıramama	2	Öğrencilere yönelik disiplin sorunları	2
Öğrencilerin iyi niyetimizi kullanması	1	Rol karmaşası	2
Fiziksel işlerde zorluk	1	Toplumsal normlar	2
Hayır, Karşılaşmıyoruz. Çünkü;		Olumsuz önyargılar	1
Tavrımız ve duruşumuz net	4	Hayır, Karşılaşmıyorlar. Çünkü;	
Tecrübeliyiz	3	Kadın oldukları için ayrıcalıklılar	2
Çalışma ortamımız uyumlu	1	Velilerimizin kültür seviyesi yüksek	1
		Tavırları net	1

Tablo 7'de kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin cinsiyetleri nedeniyle yöneticilik alanında karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Kadın yöneticilerin evet başlığı altında en fazla "Velilerle iletişim sorunları" (f=4), hayır başlığı altında ise en fazla "Tavrımız ve duruşumuz net" (f=4) görüşlerini dile getirdikleri görülmüştür. Erkek yöneticilerin ise evet başlığı altında en fazla "Velilerden kaba davranış ve zorbalık" (f=3), ve "İletişim sorunları" (f=3), hayır başlığında ise en fazla "Kadın oldukları için ayrıcalıklılar" (f=2) görüşünü dile getirdikleri sonucu bulunmuştur. Tablo incelendiğinde gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin konuya yönelik farklı görüşlerinin de olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin katılımcıların gerçek görüşlerine; "Karşılaşıyoruz. Kadımlar üzerinde çok fazla rol ve görev var. Fiziksel işlerde sorunlar olabiliyor. Anlayışsız velilerle sorunlar yaşayabiliyoruz." (KY5), "Sorun yaşamıyorum. Çünkü çalışma ortamım uyumlu. Tecrübeli ve dik durduğumuz için sorun yaşamıyoruz." (KY9), "Yaşıyorlar. Öğrencilere yönelik disiplin sorunlarında görülebiliyor..." (EY3), "Velilerden kaba davranış ve zorbalık görebiliyorlar. Toplumsal normlar ve önyargılar da bunda etkili. Okulun bulunduğu çevre de önemli tabii ki." (EY2), "...Hayır. Çünkü sayıları az. Bu nedenle kadın oldukları için ayrıcalık görüyorlar." (EY1) ifadeleri örnek verilebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde sonuçlara, sonuçlar bağlamında tartışma ve önerilere yer verilecektir.

Çalışmanın birinci alt problemi bağlamında kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinin yönetim alanındaki gelişimlerine yönelik kadın ve erkek yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında bu durumun etkisinin olmadığına yönelik görüşler yer almasına karşın, kadın yöneticilerin iş yüklerinin fazla olması, rol karmaşası yaşamaları gibi olumsuzluklarla karşılaştıklarını dile getiren görüşlerin de olduğu sonucu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak kadınların farklı roller üstlenmesi nedeniyle yoğun çaba göstermek zorunda kalmaları, iş ve aile gereksinimlerinin aynı zamanda ortaya çıkması ya da rol uyumsuzluğu nedeniyle kadınların çatışma yaşamaları gösterilebilir (Akyüz, 2021). İlaveten örgüt kültürü ve politikalarının da bu durumda etkili olduğu düşünülebilir. Öyle ki erkek örgüt kültüründe erkek egemen bir yapının cam tavanın daha fazla hissedilmesine neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014). Bu tür çalışma ortamlarında kadınların lider pozisyonuna ilerlemesi güçleşmektedir. Bunun ortadan kalkması için kültürel değişim ve cinsiyet eşitliğini destekleyen politika ve uygulamalar geliştirilmelidir (Northouse, 2021, aktaran İş ve Solmaz, 2025). Bunun yanında erkek yöneticiler; kadın yöneticilerin fazla rol üstlenmelerinin çocukları daha iyi anlama, mücadelelilik ruhunu artırma gibi olumlu sonuçlara da neden olduğunu yönelik görüşler de dile getirmişlerdir. İlgili literatür incelendiğinde mevcut çalışmanın sonuçlarını destekleyen sonuçların olduğu görülmüştür. Örneğin Mert (2019) doktora çalışmasında kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engelleri cam tavan sendromu bağlamında ele almış, bireysel engeller arasında anne veya eş olma gibi çoklu rollerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Atacan (2023) kadın çalışanların kariyer gelişiminde cam tavan sendromunun etkisini incelediği tez çalışmasında kadın yöneticilerin idari görevlere yükselmesinde kadınların birden fazla rol üstlenmesi, çocuk faktörü gibi nedenlerin olumsuz etki yaptığı sonucunu bulmuştur. Yine Kirişçi ve Can (2020) eğitim ve okul yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik görüşlerini inceledikleri makale çalışmasında kadınların anne, eş vb. sorunluluklarının yönetici performansını büyük oranda etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı çalışmada bazı katılımcıların bu durumun etkili olmadığı görüşünde olduğu sonucu bulunmuş ve çıkan sonuç araştırma sonuçları ile benzerlik göstermiştir. Literatür incelendiğinde araştırma sonuçlarıyla benzeşen farklı çalışmaların da (Aksu vd., 2013; Bulut ve Çelikten, 2021; Kalafatoğlu ve Torun, 2022; Liff ve Ward, 2001; Özkan vd., 2023; Sari, 2012; Yücedağ ve Günbayı, 2016) olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ikinci alt probleminde kadın yöneticilerin yöneticilik alanındaki gelişimlerinde örgütsel faktörlerin etkisine yönelik kadın ve erkek yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir. Hem kadın hem de erkek yöneticiler çoğunlukla kadın yöneticilerin yöneticilik alanındaki gelişimlerinde örgütsel faktörlerin etkili olmadığı görüşünü dile getirmişlerdir. Bunun yanında örgütsel faktörlerin kadınların gelişimini olumlu etkilediği, kadınlara destek verildiğine yönelik görüşleri de çoğunlukla dile getirmişlerdir. Bunun yanında özellikle bazı erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin iletişim sorunları, fırsat eşitsizliği gibi örgütsel engeller yaşadıklarını dile getirdikleri görülmüştür. Buradan genel olarak okullarda kadın yöneticilere yönelik olumlu bir örgütsel ortamın olduğu, kadınların yöneticilik kariyerlerindeki gelişimlerinin örgüt içinde desteklendiği yorumunda bulunulabilir. Aksu ve diğerleri (2013) çalışmalarında gerek kadın gerekse de erkek okul yöneticilerinin örgüt kültürü açısından büyük oranda engellenmediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine İş ve Solmaz (2025) kadın yöneticiler üzerinde yaptığı makale çalışmalarında kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde fırsat eşitsizliği ve organizasyonel önyargılar gibi engellerle karşılaştıkları sonucuna ulaşarak araştırma sonuçları ile benzeşmişlerdir. Buna karşın araştırma sonuçlarıyla farklılaşan çalışmaların da olduğu görülmektedir. Örneğin Atacan (2023) tez çalışmasında örgüt kültür ve politikaları bağlamında kadın yöneticilerin; mobbing, yönetimde erkeklerin egemen olması, cinsiyet ayrımcılığı, erkek yöneticilerin tutumları, kadınların üst düzey yönetim için yetersiz görülmesi gibi engellerle karşılaştığı sonuçları ortaya çıkmış ve araştırma sonuçlarıyla farklılaşmıştır. Bu farklılığın nedenleri arasında toplumsal cinsiyet normları gösterilebilir. Çünkü toplumsal cinsiyet normları kişilerin yaşamlarında görev ve sorumluluklarının sınırlarını belirlemekte, toplumsal algılar toplumların değer ve normları ile şekillenmektedir. Toplum

içinde biyolojik cinsiyete dayalı şekillenenmiş değer ve normlar, toplum içinde bireylerin tutumlarının temelinde yer almaktadır. İlâveten bu değer ve normlar bireylerden beklentileri de şekillendirmektedir (Demir, 2020). Buradan farklı çalışmalarda toplumsal cinsiyet normlarının etkilerinin görülme devam ettiği, yöneticilik gibi üst düzey görevlerin kadınlar için uygun görülmediği yorumunda bulunulabilir.

Kadın yöneticilerin okul yönetimi alanındaki başarılarına yönelik kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri çalışmanın üçüncü alt problemini oluşturmuştur. Kadın ve erkek yöneticiler arasında cinsiyetin başarı üzerindeki etkisinin olmadığına yönelik görüşler yer almaktadır. Bunun yanında kadın ve erkek yöneticiler düzenli ve titiz olmaları yönünden kadın yöneticileri başarılı gördükleri yönünde çok fazla görüş belirtmişlerdir. İlâveten kadın yöneticiler kadın yöneticilerin duygusal ve anacan olmaları, erkek yöneticiler ise kadınların erkeklerden farklı düşünmeleri nedeniyle kadınları başarılı gördükleri görüşünü sıklıkla dile getirmişlerdir. Bunun yanında kadın yöneticiler kadın yöneticilerin rol ve iş yüklerinin fazla olması, erkek yöneticiler ise mesai dışında iş yapmalarının zor olması gibi nedenlerle kadın yöneticileri başarısız görmekteirler. Gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin kadın yöneticileri yönetim alanında başarılı görmeleri kadın yöneticilerin gelecekteki kariyer gelişimleri açısından önemli görülmektedir. Taş ve diğerleri (2023) okul öncesi okullarda yaptıkları çalışmalarında, Kirişçi ve Can (2020) ise okul ve eğitim yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında bazı yöneticilerin yöneticilikte cinsiyetin önemli olmadığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşarak araştırma sonuçlarını desteklemişlerdir. Yine Kirişçi ve Can (2020) çalışmalarında bazı yöneticilerin, kadın yöneticileri, yöneticilik alanında özverili ve titiz çalışmaları, iletişimde başarılı olmaları gibi konularda başarılı, duygusal karar vermeleri gibi konularda ise başarısız buldukları yönünde sonucuna ulaşmışlar ve mevcut araştırma sonuçlarını desteklemişlerdir. Özellikle erkek yöneticilerin kadın yöneticileri bazı durumlarda başarılı, bazı durumlarda ise başarısız görmeleri önemli görülmektedir. Bu durumun nedeni olarak erkek yöneticilerin deneyimleri olduğu düşünülebilir. Geçmişte ya da günümüzde işini seven, iş ve aile yaşamını dengede tutan bir kadın yöneticiyle çalışmış bir erkek yöneticinin genel olarak çalıştığı kadın yöneticiyi başarılı göreceği yorumunda bulunulabilir. Çünkü erkek yöneticinin kadın yönetici hakkında; olaylara farklı açıdan bakması, anacan olması, kız öğrencilerle daha kolay bağ kurabilmesi gibi nedenler dolayısıyla olumlu düşünce içinde olduğu söylenebilir. Buna karşın yöneticiliği çok istese de iş ve aile yaşamı arasında denge kuramayan, ailesi tarafından desteklenmeyen, ailevi sorumlulukları tek başına üstlenmeye çalışan vb. bir kadınla çalışmış ya da çalışan bir erkek yöneticinin olumsuz görüşlerinin daha baskın olması olağan görülebilir. Bu durumda okuldaki yönetim sorumluluğunu daha fazla üstlenmek zorunda kalan erkek yöneticinin kadın yöneticilere yönelik olumsuz görüş belirttiği düşünülebilir.

Kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerle çalışma konusundaki düşünceleri (avantaj/dezavantaj) çalışmanın dördüncü alt problemini oluşturmuştur. Kadın yöneticiler kadın yöneticilerle çalışmanın avantajları olarak; duygu ve düşüncelerin benzer olması, kolay iletişim kurmaları gibi nedenleri sıralarken, fiziksel işlerde yetersizlik, daha az sorumluluk isteme durumları vb. ise dezavantaj olarak sıralamışlardır. Erkek yöneticiler ise avantaj olarak; kadın yöneticilerin kadın öğretmen, veli ve kız öğrencilerle kolay iletişim kurmaları, dezavantaj olarak ise; fiziksel işlerde yetersiz kalma, mesai saatleri dışında çalışmanın zor olması gibi nedenleri sıraladıkları görülmüştür. Bunlar dışında gerek kadın gerekse de erkek yöneticilerin farklı görüşlerinin de olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 5). Görüşler arasında kadın yöneticilerle çalışmanın avantajına yönelik görüşlerin fazla olması önemli görülmektedir. Çünkü bu durum kadın yöneticilere yönelik her iki cinsiyetteki yöneticilerin de olumlu bakış açısı içinde olduğunu göstermektedir. Kirişçi ve Can (2020) eğitim ve okul çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında yöneticilerin kadın yöneticilerle çalışmayı; kadınların kolay iletişim kurmaları, kadınların uyumlu çalışmaları ve ayrıntılı düşünmeleri vb. konular nedeniyle istedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı çalışmada bazı yöneticiler ise kadınların duygusal karar almaları, egolu ve kaprisli olmaları gibi nedenler nedeniyle çalışmak istemediklerini dile getirmişler ve mevcut çalışmanın sonucu ile benzeşmişlerdir. Kadınların duygusal derinliğe sahip olmaları nedeniyle öğrenci ve velilerle iletişim konusunda avantajlı olmaları (Günsel vd., 2015) kadınların yöneticilik alanında da iletişim konusunda avantaj sağlamalarına neden olduğu düşünülebilir. Bu durumun da genel olarak kadın yöneticilerin başarılarına katkı sağlayabileceği yorumunda bulunulabilir.

Çalışmanın beşinci alt problemini kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık yapılmasına yönelik görüşler oluşturmuştur. Kadın ve erkek yöneticiler özellikle atamalarda kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Bunun yanında az da olsa iş yükü konusunda da kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık yapılmasına yönelik görüşler de yer almıştır. Buna karşın kadın ve erkek yöneticiler arasında cinsiyetler arasında eşitlik olması, liyakatin olması, yöneticiliğin gönüllük işi olması gibi nedenler dolayısıyla ayrımcılık yapılmamasına yönelik görüşlerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye’de öğretmenler arasında kadın öğretmenlerin sayısının fazla olmasına (MEB, 2023) karşın kadın yönetici sayısının oldukça az olduğu (Kadınının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2023) görülmektedir. MEB yönetici atama yönetmeliğinde bazı okullarda yönetici atamalarında kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılığa yönelik maddeler (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021) olmasına rağmen bunun yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Batı ülkelerinde de eğitimde kadın yöneticilerin oranı Türkiye’deki kadar olmasa da düşük seviyede olduğu bilinmektedir (İnandı vd., 2009). Toplumlarda kadınların üst düzey yönetim kademesine yükselmesinde toplumsal normlar ve önyargıların engelleyici bir rol üstlendiği bilinmektedir. Bu ön yargıların temelinde cinsiyet kalıp yargıların önemli bir işlevinin olduğu anlaşılmaktadır (Can, 2008; Usluer, 2000). Bu cinsiyet kalıp yargıların yoğun olduğu kurumlar arasında eğitim kurumlarının da olduğu düşünülebilir. Buradan Türkiye’de de bu kalıp yargıların yeri geldiğinde etkili olduğu, okullarda kadınların yönetim kademesinde yükselmesini engellediği, bu nedenle okullarda kadın yönetici sayısının az olduğu yorumunda bulunulabilir.

Kadınların cinsiyetleri nedeniyle yöneticilik yaşamlarında yaşadıkları zorluklara yönelik yönetici görüşleri çalışmanın altıncı alt problemini oluşturmaktadır. Kadın yöneticiler velilerle iletişim sorunları, rol karmaşası ve iş yükü fazlalığı gibi sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Erkek yöneticiler ise kadın yöneticilerin velilerden kaba davranış ve zorbalık, iletişim sorunları, iş yükü fazlalığı gibi sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanında kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin sorun yaşamadıklarına yönelik görüşlerinin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak kadın yöneticiler tavır ve duruşlarının net olması ve tecrübeli olmalarını vurgularken, erkek yöneticiler ise kadınların ayrıcalıklı oldukları görüşünde yoğunlaşmışlardır. Özkan ve diğerleri (2023) kadın yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara yönelik yaptıkları çalışmalarında, bazı kadın yöneticilerin sorun yaşamadıklarını dile getirmelerinin yanında bazılarının ise ev işleri, çocuk ve eşlere zaman ayıramama, doğru iletişim kuramama gibi sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Yücedağ ve Günbayı (2016) çalışmalarında MEB’de eğitim yöneticiliği görevinden ayrılan kadın öğretmenlerin yaşadıkları sorunlara yönelik yaptıkları çalışmalarında kadın yöneticilerin; ailevi, sosyal, kişisel vb. sorunlarla karşılaştıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu iki araştırmanın sonuçlar bazında mevcut araştırma ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Özertürk ve Gül (2021) eğitim çalışanı kadınların yönetici olmaları önündeki engelleri cam tavan sendromu bağlamında ele almıştır. Çalışmada kadın yöneticiler erkek yöneticilerden farklı olarak velilerin gözlerini korkutmaya çalıştığına yönelik sorunlar yaşadığı sonucuna ulaşarak araştırma sonuçlarını desteklemişlerdir. Bunun yanında bazı kadın yöneticiler tavır ve duruşlarının net olmasından dolayı sorun yaşamadıklarını dile getirmeleri önemli görülmektedir. Buradan cam tavan sendromuna rağmen bazı kadın yöneticilerin bu engellemelere karşı durduğu, kariyerine devam etme isteğinde olduğu, yöneticiliğin sadece erkeklere özgü bir durum olmadığı görüşünde oldukları yorumunda bulunulabilir.

Farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla (Achour, 2025; Derin, 2020; Dimovski vd., 2010; Joseph ve Shaji, 2020; Livingstone vd., 2016; Nationwide Employment Lawyers, 2025; Sharma ve Kaur, 2019) araştırma sonuçları karşılaştırıldığında cam tavan sendromunun genel olarak tüm ülkelerde görülen bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı görülen cam tavan sendromunun sonuçlarının dünyada ve Türkiye’de benzer olduğu yorumunda bulunulabilir.

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde;

Kadın yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinin yönetim alanındaki gelişimlerine yönelik kadın yöneticilerin olumsuz görüş belirtirken erkek yöneticilerin olumsuz görüşler yanında olumlu görüşlerinin de olduğu,

Kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin yönetim alanındaki gelişmelerinde örgütsel faktörlerin etkisine yönelik genelde nötr veya olumlu görüş içinde olduğu,

Kadın ve erkek yöneticilerin kadın yöneticileri bazı durumlarda başarılı bazı durumlarda ise başarısız gördükleri, kadın yöneticilerle çalışma konusunda avantajların yanında dezavantajların da olduğu grşinde oldukları,

Kadın yöneticilerin, cinsiyetleri sebebiyle karşılaştıkları sorunlara yönelik, hem kadın hem de erkek yöneticilerin farklı görüşlere sahip oldukları görüşlerine ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar bağlamında araştırmacılara yönelik benzer çalışmanın farklı illerde yapılması, araştırmanın okul yöneticileri dışında Şube müdürü, ilçe ve il müdürlerine yönelik de yapılması önerisinde bulunulabilir. Uygulayıcılara yönelik ise; kadın yöneticilerin mesai saatlerinde daha esnek davranılması, kadın yöneticilere yönelik olumsuz önyargıları ortadan kaldırmak için veli, ğretmen ve yöneticilere yönelik seminerler yapılması önerilebilir. Son olarak kadın yöneticilerin iletişim ve fırsat eşitsizliği sorunlarını gidermeye yönelik yönetici atamalarında kadınlara yönelik kota sistemi uygulanarak kadın yöneticilere pozitif ayrıcalık verilmesi, iletişim becerilerini geliştirmeleri için hizmet içi kurslar verilmesi gibi önerilerde bulunulabilir.

Son olarak; çalışma grubunun Bolu il merkezi ile sınırlı olması, başta özel okul öğretmenleri olmak üzere farklı örgütlerde çalışanları araştırma kapsamı dışında tutması çalışmanın sınırlılıkları olarak gösterilebilir.

Kaynakça

- Acar, E. Ü. (2024). *Spor teşkilatlarında çalışan kadınlarında cam tavan sendromunun tükenmişlik ve iş performansı üzerine etkisi* (Thesis No. 915710) [Doctoral dissertation, Erciyes University]. Council of Higher Education National Thesis Center.
- Achour, Z. (2025). Impact of perceived glass ceiling on burnout among female public administrators in Tunisia: the moderating role of work-life balance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2025.145494>
- Aksu, A., Çek, F., & Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavani aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133-160.
- Akyüz, M. (2021). Cam tavan sendromunun bileşenlerinden çoklu rol üstlenme iş performansını etkiler mi?. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 14-23.
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Atacan, T. (2023). *Kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde cam tavan sendromunun etkisi: Doğu Karadeniz'deki devlet üniversitelerinin kadın akademisyenleri üzerinde bir araştırma* (Thesis No. 793921) [Doctoral dissertation, Giresun University]. Council of Higher Education National Thesis Center.
- Atacan, T., & Genç, K. Y. (2023). Kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde cam tavan sendromunun etkisi: Türkiye'de "cam tavan sendromu" konusunda yapılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmesi. *Asya Studies*, 7(24), 275-298. <https://doi.org/10.31455/asya.1215280>
- Atay, Ö., Gürgen, N. E., & İmamoğlu, E. (2022). Türkiye'de kadın akademisyenlerde algılanan cam tavan sendromu araştırması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 170-182. <https://doi.org/10.33537/sobild.2022.13.2.15>
- 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), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.
- Belkıs, Ö. (2016). Anneliğin akademik kariyer gelişimine etkileri üzerine nitel bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 250-263.
- Bulut, S., & Çelikten, M. (2021). Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticiliği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(40), 886-894. doi.org/10.31589/JOSHAS.621
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41. <https://share.google/IIdK98jQulHEsF7T2>
- Demir, A. (2020). Toplumsal cinsiyet algısı ve kariyer kararsızlığı: Sinop örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 1-17. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.689224>
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye'den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154. <https://doi.org/10.20493/birtop.814149>
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., & Man, M. M. K. (2010). Comparative analysis of mid-level women managers perception of the existence of glass ceiling in Singaporean and Malaysian organizations. *International Business & Economics Research Journal*, 9(8). <https://doi.org/10.19030/iber.v9i8.613>
- Douse, D. M. (2009). *Beyond the glass ceiling-a phenomenological study of senior executive women and their perceived responsibility to mentor other women* (Publication No. 3635048) [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing?. *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>
- Duruk, E., & İnce, F. F. (2024). Turizmde kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kalma düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 96-114. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1407>
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Esmer, Y. (2013). Banka işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Ziraat Bankası örneği. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 41-61.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Çelik, A. (2007). Kariyer yönetimde güncel bir kavram olarak cam tavan sendromu ve kadın yöneticiler boyutu. In M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay (Eds.), *Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi uygulamaları* (pp. 243-261). Gazi.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson.
- Günsel, A., Köroğlu, S., & Demirci, L. (2015). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: Kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-113. <https://doi.org/10.21798/kadem.2022.66>
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional Intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 17(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hooks, B. (2012). *Feminizm herkes içindir: Tutkulu politika* (E. Aydın, B. Kurt, Ş. Özgün, & A. Yıldırım, Trans.). BGST.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., & Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- İş, E., & Solmaz, K. (2025). Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun etkilerine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 29(1), 91-109. <https://doi.org/10.20296/tsadergisi.1359969>
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- Jackson, J. F. L., & O'Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research Higher in Education*, (50), 460-482. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9128-9>
- Jackson, Z. D. (2014). *A phenomenological study on organizational barriers and leadership inequalities for non-white women* (Publication No. 1721) [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. <http://doi.org/10.34917/4332702>
- Jefferson, M. (2019). *Crystal and diamond and glass: What are women and ceilings made of?* [Doctoral dissertation, The Chicago School].
- Joseph, K. J., & Shaji, P. J. (2020). Career barriers for women executives in India and the glass ceiling syndrome. *Journal of the Social Sciences*, 23(2), 552-563.
- Kadınının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2023). *Türkiye'de kadın*. <https://www.aile.gov.tr/media/142379/tu-rkiye-de-kadin-temmuz-23.pdf>.
- Kalafatoğlu, Y., & Torun, A. A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(3), 633-658. <http://doi.org/10.17065/huniibf.1002991>
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Thesis No. 217549) [Master's thesis, Selçuk University]. Council of Higher Education National Thesis Center.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi* (33th ed.). Nobel.

- Karcioğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "Cam tavan sendromu" üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kirişçi, G., & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>
- Kozan, A., Çoban, Ö., & Yalçın, M. T. (2025). Okul liderliği ve öğretmenlerin cam tavan engelleri arasındaki ilişkide iş birlikçi iklim. *Ege Eğitim Dergisi*, 26(1), 1-15. <https://doi.org/10.12984/egeefd.1463433>
- Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: The construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organization*, 8(1), 19-36. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00120>
- Livingstone, D. W., Pollock, K., & Raykov, M. (2016). Family binds and glass ceilings: Women managers' promotion limits in a 'knowledge economy'. *SAGE*, 42(1) 145-166. <https://doi.org/10.1177/0896920514532663>
- Macarthur, K., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>
- MacKinnon, C. A. (2020). *Feminist bir devlet kuramına doğru* (T. Yöney & S. Yücesoy, Trans.). Metis.
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi* (Thesis No. 541378) [Doctoral dissertation, Marmara/Sabahattin Zaim University]. Council of Higher Education National Thesis Center.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2023). *Millî Eğitim istatistikleri örgün eğitim 2021/2022*. <https://sgb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-20212022/icerik/460>
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (5 Şubat, 2021). *Resmî Gazete* (Sayı: 31386). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Nationwide Employment Lawyers. (2025, 1 May). *Gender discrimination at senior levels: Are the glass ceilings thicker in 2025?*. <https://natemplaw.co.uk/gender-discrimination-at-senior-levels-are-the-glass-ceilings-thicker-in-2025/>
- Örücü, E., & Akgül, G. (2019). Örgütlerde cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Lojistik hizmet sağlayıcılarına yönelik bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 183-201. <https://doi.org/10.25287/ohuibf.421932>
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özertürk, M., & Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi*, (51), 24-44. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.962743>
- Özkan, H., Demir Özkan, H., Altınok, T., & Pısl, Y. O. (2023). Kadın yöneticilerin gözünden okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(69), 3661-3666. <http://doi.org/10.29228/JOSHAS.72537>
- Sağlam, M. A. (2020). Feminist Kuram'da kadının politik ekonomisi ve dönüşümü. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (46), 394-412. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.717116>
- Sari, M. (2012). Exploring gender roles' effects of Turkish women teachers on their teaching practices. *International Journal of Educational Development*, 32(6), 814-825. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.08.002>
- Sharma, S., & Kaur, R. (2019). Glass ceiling for women and work engagement: The moderating effect of marital status. *SAGE*, 8(2) 132-146. <https://doi.org/10.1177/2319714519845770>

- Sobczak, A. (2018). The queen bee syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61. <https://doi.org/10.14746/jgp.2018.9.005>
- Taş, D., Taşdelen, M., Güneş, Ö., & Aybar, Y. (2023). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Güçlü ve zayıf yönler, avantajlar ve dezavantajlar. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 193-216, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7694980>
- Taş, G. (2016). Feminizm üzerine genel bir değerlendirme: Kavramsal analizi, tarihsel süreçleri ve dönüşümleri. *Akademik Hassasiyetler*, 3(5), 163-175.
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022) An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- Tunç, S., & Özmen, A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe uygulama. *ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 97-119.
- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)* (Thesis No. 94732) [Master's thesis, Ankara University]. Council of Higher Education National Thesis Center.
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
- Wei, Y., Subramaniam, G., & Wang, X. (2025) The glass ceiling perception and female teacher burnout: The mediating role of work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, (16), 1551903. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551903>
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496. <https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- Yamagata, H., Yeh, K. S., Stewman, S., & Dodge, H. (1997). Sex segregation and glass ceilings: A comparative statics model of women's career opportunities in the federal government over a quarter century. *American Journal of Sociology*, 103(3), 566-632. <https://doi.org/10.1086/231251>
- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı girişimcilikte cinsiyetin rolü: Kadın ve girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 45-54.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8th ed.). Seçkin.
- Yıldız, E., & Bedük, A. (2020). Kadın mali müşavirler ve muhasebe çalışanlarında cam tavan sendromunun iş tatminine etkisi. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 14(28), 193-221. <http://doi.org/10.29228/tbd.2007.29175>
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 421-442. <https://doi.org/10.18020/kesit.1279>
- Yücedağ, F., & Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 86-99.