

Okul Liderliği ve Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Arasındaki İlişkide İş Birlikçi İklim*

Ayşe Kozan**1, Ömür Çoban² ve Mehmet Tufan Yalçın³

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin okul liderliği davranışları ve öğretmenlerin cam tavan engelleri arasındaki ilişkide iş birlikçi iklimin aracı rolünü incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modeli ile oluşturulmuştur. Çalışmaya Karaman ilinden uygun örnekleme yöntemiyle ulaşılan 547 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlere okul liderliği, cam tavan engelleri ve iş birlikçi iklim ölçekleri uygulanmıştır. Okul liderliği ve cam tavan engelleri ilişkisi ile iş birlikçi iklimin aracı rolünü saptamak için yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Bulgular okul liderliğinin cam tavan engelleri ile negatif, iş birlikçi iklimle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, iş birlikçi iklimin okul liderliği ile cam tavan engelleri arasında aracı role sahip olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin cam tavan engelleri konusunda farkındalıklarını artırıcı ve bu engelleri kaldırmada ne gibi yönetsel davranışlar sergilemeleri gerektiği hususunda eğitimler verilebilir. Politika yapıcılar ve karar vericiler, bu engelleri kaldırmak adına okul müdürlüğü, il/ilçe milli eğitim müdürlüğü ve bakanlık gibi eğitimin her kademesinde kadınlara yöneticilik pozisyonu için pozitif ayrımcılık yapabilir.

Anahtar Sözcükler

Okul liderliği
İş birlikçi iklim
Cam tavan engelleri
Okul müdürü

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi
2 Nisan 2024
Kabul Tarihi
30 Eylül 2024
Makale Türü
Araştırma Makalesi

Collaborative Climate in the Relationship between School Leadership and Teachers' Glass Ceiling Barriers*

Abstract

The purpose of this study is to investigate the mediating role of collaborative climate in the relationship between principals' school leadership behaviours and glass ceiling barriers. The study was designed with relational survey model. 547 teachers from Karaman Province who were selected via convenience sampling method participated in the study. The School Leadership Scale, the Glass Ceiling Barriers Scale and the Collaborative Climate Scale were applied to the teachers. We used structural equation model analysis to find out the mediating role of school leadership and glass ceiling barriers relationship and collaborative climate. The results revealed that school leadership and collaborative climate had a negative relationship with the level of glass ceiling barriers, while there was a positive relationship between collaborative climate and school leadership. Additionally, the results indicated that collaborative climate plays a mediating role in the relationship between school leadership and glass ceiling barriers. Trainings can be provided to raise awareness among school administrators about glass ceiling barriers and the managerial behaviours required to break them. Policy makers and decision-makers can positively discriminate in favour of women for managerial positions at all levels of education, including school principalships, district and provincial directorates, and ministries, to eliminate these barriers.

Keywords

School leadership
Collaborative climate
Glass ceiling barriers
School principal


Article Info


Received
April 2, 2024
Accepted
September 30, 2024
Article Type
Research Paper


Atf. Kozan, A., Çoban, Ö. ve Yalçın, M.T. (2025). Okul liderliği ve öğretmenlerin cam tavan engelleri arasındaki ilişkide iş birlikçi iklim. *Ege Eğitim Dergisi*, 26(1), 1-15. doi: <https://doi.org/10.12984/egeefd.1463433>

* Bu çalışma ikinci ve üçüncü yazarın danışmanlığında yürütülen birinci yazarın tezinden üretilmiştir. [This study is adapted from the first author's thesis supervised by the second and third authors.]

** Sorumlu Yazar / Corresponding Author

¹  Millî Eğitim Bakanlığı, Karaman, Türkiye, aysskozan@gmail.com.

²  Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Karaman, Türkiye, cobanomur@gmail.com.

³  Çankırı Karatekin Üniversitesi, İnsan ve Toplum Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Çankırı, Türkiye, mehmettufany@karatekin.edu.tr.



Extended Abstract

Introduction

With the advent of industrialisation, the social role of women began to change, providing them with opportunities to participate in business life. Women faced with the problems such as inequality in education, finding a job and promotion, low wages, use of rights, and work-family conflict (Koçtürk Bahat, 2021; Saleem et al., 2017). However, according to Gender Statistics data from Turkish Statistical Institute [TUİK] (2022), women are underrepresented in managerial positions, which suggests that they have lagged men in career development. The concept of the ‘Glass Ceiling’ has emerged due to the low number of women in management positions, discriminatory practices, and arbitrary barriers that prevent women from progressing in their careers (Aytaç, 2005; Taparia & Lenka, 2022). Glass ceiling barriers are not solely related to the inability of women to advance to management positions in the workplace. Instead, they are obstacles that prevent almost all female employees from being promoted to managerial positions simply because of their gender (Akkaya, 2020; Taşkın & Çetin, 2012). Based on the 2022-2023 formal education statistical data in the Turkish Education System, it can be observed that 60.1% of the total 1 139 673 teachers are women, indicating a higher number of female teachers than male teachers (Ministry of National Education [Milli Eğitim Bakanlığı], 2022). However, the data from the General Directorate on the Status of Women in January 2022 reveals a low representation of female administrators in educational institution management. Only 10.2% of 32 946 school principals, 10.1% of 1877 deputy principals, and 25.9% of 55 349 assistant principals are women. When examining the glass ceiling barriers encountered in educational institutions, it becomes apparent that they are caused by individual, organizational, and social factors (Koçtürk Bahat, 2021). Individual factors include women’s multiple roles, personal preferences, and perceptions, which can create glass ceiling barriers (Mustikarini et al., 2023). When examining organisational factors, it becomes apparent that the culture, policies, climate, communication, and leadership behaviours of the manager can positively or negatively influence this barrier (Elacqua et al., 2009). Additionally, social factors such as gender-related occupational discrimination and stereotypes in society can contribute to the glass ceiling barrier (Karaca, 2007; Zhang & Basha 2023). Leadership behaviours are believed to be crucial in breaking down the glass ceiling barrier for women (Bartol et al., 2003; Mert, 2021; Ndebele, 2018). Previous studies indicate that there is a significant correlation between the leadership behaviours of the school principal and the collaborative climate (Gültekin, 2012; Korkmaz, 2008; Şentürk & Sağnak, 2012). Güney’s (2019) study revealed that leadership behaviours exhibited by school administrators can reduce glass ceiling barriers for women. The study also examined the relationship between school administrators’ leadership behaviours and women’s glass ceiling barriers (Güney, 2019). One way to overcome glass ceiling barriers is to establish a strong collaborative climate within the school. Research has shown that as the level of collaboration increases within an organization, the presence of glass ceiling barriers decreases (Çelikel, 2021). The literature suggests that one of the theories underlying glass ceiling barriers is the stereotype theory. This theory posits that individuals tend to evaluate groups, situations, and events based on preconceived notions established by society. Discrimination against women in access to senior management positions and treatment is a persistent issue in many organisations, as highlighted by Asoy (2018) and Pavlidou (2022). To eliminate these obstacles, the school should foster a positive climate of open communication, characterised by mutual understanding, trust, and sincerity. While the concepts of glass ceiling, principals’ leadership styles, and collaborative climate have been extensively studied and have a theoretical background in the literature (such as stereotype theory and feminism), there is currently no empirical study in the field of education, particularly in the national literature, that establishes a relationship between these three variables. However, this study is significant in examining how school leaders can overcome the glass ceiling barriers in Türkiye, a developing country with a patriarchal social structure, high power distance, and strict bureaucracy. The study aims to contribute to the existing literature by identifying behaviours that can increase women’s participation in management and break the glass ceiling barriers. It also contributes to a better understanding of the national and international studies on glass ceiling barriers. The aim of this study is to investigate the relationship between principals’ school leadership behaviours, glass ceiling barriers, and collaborative climate.

Method

The study was designed with relational survey model. Relational or correlational research models are used to determine cause-effect relationships between two or more variables (Büyüköztürk et al., 2019). 547 teachers from Karaman Province who were selected via convenience sampling method participated in the study. The School Leadership Scale, the Glass Ceiling Barriers Scale and the Collaborative Climate Scale were applied to the teachers. The examination revealed that the skewness value of the glass ceiling barriers scale was -0.397 and the kurtosis value was 0.572. Similarly, the skewness value of the school leadership scale was -0.700 and the kurtosis value was 0.187. Finally, the skewness value of the collaborative climate scale was -0.632 and the kurtosis value was 0.638. Results displayed that the values ranged from -1 to +1 and exhibited a normal distribution (Tabachnick & Fidell, 1983). Then, we used structural equation model analysis to find out the mediating role of school leadership and glass ceiling barriers relationship and collaborative climate.

Findings

The results indicated that there exists a low-level negative correlation between the teachers' perceptions of the glass ceiling and their perceptions of school leadership ($r = -.07$). Additionally, a negative and low-level significant correlation is observed between the teachers' perceptions of the glass ceiling and their collaborative climate levels ($r = -.13$). The data indicates that as the level of collaborative climate increases in the institutions where teachers work, their perception of glass ceiling barriers decreases. A positive and highly significant relationship is observed between teachers' perception of school leadership and collaborative climate levels ($r = .74$).

The findings showed that there is a significant negative indirect relationship ($\beta = -.106$, $sh = .039$, $p < .05$) between school leadership and the glass ceiling. This result suggests that principals' leadership behaviours in schools have an impact on the perception of glass ceiling barriers. The study found a significant positive correlation between school leadership and collaborative climate ($\beta = .816$, $sh = .018$, $p < .001$). This suggests that an increase in school leadership behaviours exhibited by principals can lead to improvements in school culture and collaborative climate, as well as greater involvement in related processes. The study found a negative and significant path coefficient ($\beta = -.130$, $sh = .047$, $p < .05$) between collaborative climate and glass ceiling at low levels. This suggests that improving the collaborative climate in schools can effectively reduce glass ceiling barriers.

Discussion and Conclusion

The first finding is that a collaborative climate has a slightly negative impact on glass ceiling barriers. This result is consistent with previous research (Çelikel, 2021; Ercan et al., 2023), which found that as organisational collaboration increases, glass ceiling barriers decrease. In their study, Ercan et al. (2023) identified the source of glass ceiling barriers for women as a lack of communication within the organization, a lack of interpersonal empathy, and prejudices formed by social codes. Additionally, female managers are often perceived as worthless.

The findings demonstrated that there is a direct positive relationship between school leadership and collaborative climate, which is consistent with previous research (e.g. Çoban & Yalçın, 2023; Drago-Severson, 2012; Kocaoğlu & Demirdağ, 2022; Pepper & Hamilton Thomas, 2002). School administrators establish a collaborative climate culture by encouraging teachers to work together towards common educational goals, fostering trust-based relationships within the school through fair management practices, and ensuring that resources are used fairly for educational purposes and processes.

The research results indicate an indirect relationship between school administrators' leadership styles and glass ceiling barriers. School principals who exhibit collaborative leadership behaviours can remove glass ceiling barriers. Creating a collaborative and solidaristic working environment in the school can decrease the possibility of experiencing glass ceiling barriers. Güney's (2019) study highlights the significance of school leadership styles in overcoming glass ceiling barriers. By fostering an environment of trust, fairness, support, and open communication, school administrators can indirectly eliminate such barriers. Bartol et al. (2003) demonstrated that leaders should organise interpersonal relationships, define goals and tasks, establish open communication, give importance to common sense, and create an effective feedback and reward system for the work done to break the glass ceiling barrier.

School administrators should receive training to increase their awareness of glass ceiling barriers, and the managerial behaviours required to eliminate them. Policymakers and decision-makers should implement positive discrimination for women in leadership positions at all levels of education, including school management, district and provincial directorates, and ministries, to eliminate these barriers.

Giriş

Sanayileşme süreci, kadınların toplumsal rolünü değiştirerek, onların iş yaşamında kendilerini ifade etme fırsatı bulmalarını sağlamıştır. Günümüzde kadınların çalışma hayatının her alanında yer alabilmesi yasal olarak mümkün olsa da bu alanda hala ciddi eşitsizlikler ve engeller bulunmaktadır. Eğitimde eşitsizlik, iş bulma, yükselmeye eşitsizlik, ücret eşitsizliği, hak kullanımında eşitsizlik ve iş-aile çatışması gibi sorunlar kadınların karşılaştığı temel engeller arasında yer almaktadır (Koçtürk Bahat, 2021; Saleem ve diğer., 2017). Bu engellerin bir sonucu olarak, kadınlar erkeklere kıyasla kariyer gelişiminde geride kalmışlardır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2022) verilerine göre, kadınlar yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemektedir. Özellikle eğitim sektöründe, kadınların öğretmenlikte çoğunluğu oluşturmalarına rağmen, eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayısı hala çok azdır.

Bu durum, “Cam Tavan” adı verilen bir engeli doğurmuştur. Cam tavan, kadınların yalnızca cinsiyetlerinden dolayı yönetici kademelerine yükselmesinin önündeki görünmeyen engelleri tanımlar (Akkaya, 2020; Taşkın ve Çetin, 2012). 2022-2023 verilerine göre, Türkiye’deki öğretmenlerin %60.1’i kadın olsa da, okul müdürlüğü gibi yönetici pozisyonlarında kadınların oranı oldukça düşüktür. Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü’nün 2022 verilerine göre, okul müdürlerinin sadece %10.2’si kadındır. Bu oran, cam tavan engelinin hala güçlü bir şekilde var olduğunu göstermektedir. Cam tavan engellerinin bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Koçtürk Bahat, 2021). Bireysel düzeyde, kadının çoklu rolleri ve kişisel tercihlerinin etkisi, örgütsel düzeyde ise kültür, politikalar ve liderlik davranışlarının etkisi söz konusu olmaktadır. Toplumsal düzeyde ise cinsiyetle ilgili stereotipler ve kalıp yargılar cam tavanın yükselmesine neden olmaktadır (Karaca, 2007; Zhang ve Basha, 2023).

Bu engelleri aşmak için devletler, örgütler ve bireyler üzerine önemli görevler düşmektedir. Türkiye, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı aracılığıyla 2018-2023 yıllarını kapsayan “Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı” hazırlamıştır. Bu belgede, cam tavan engellerinin ortadan kaldırılması için bir dizi politika önerisi sunulmaktadır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2022). Örgüt içindeki liderlik davranışları, bu engellerin aşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının kadın çalışanların önündeki engelleri azaltmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Bartol ve diğer., 2003; Mert, 2021; Ndebele, 2018). Özellikle okul müdürlerinin iş birliği, güven ortamı yaratma ve yönetsel adalet sağlama konusundaki liderlik davranışları, kadınların kariyer gelişimine katkı sağlamaktadır (Güneş ve Buluç, 2012; Karadaş ve Özer, 2021). Güçlü bir iş birliği iklimi, cam tavan engellerinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır (Çelikel, 2021).

Cam tavan engelleri, kalıp yargılar teorisi gibi toplumsal cinsiyetle ilgili basmakalıp düşüncelerle şekillenmektedir (Asoy, 2018). Hofstede’in kültür modeli, cinsiyetin toplumdaki yerine göre cam tavan engellerinin nasıl şekillendiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Eriş toplumlarda kadınlar, toplumsal cinsiyet rollerine dayalı baskılarla karşılaşmaktadır (Hofstede, 2011). Bu nedenle, cam tavan engellerini kırmak için okulda anlayışlı, güvene dayalı ve açık iletişimle desteklenen bir iklimin oluşturulması önemlidir. Ercan ve diğerleri (2023), iletişim eksiklikleri, önyargılar ve empati yoksunluğunun bu engelleri artırdığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, okul liderlerinin liderlik tarzları, cam tavan engellerinin ortadan kaldırılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu çalışma, cam tavan engellerinin aşılması ve kadınların yönetimdeki katılımını artırmak adına anlamlı katkılar sağlayacaktır.

Cam Tavan Engelleri

Çağdaş liderlik modellerinin günümüz örgütlerinde kadınların yöneticiliği için benzersiz imkanlar sunduğu söylenebilir. Öte yandan, eğitim örgütleri de dahil olmak üzere kadın yöneticilerin sayısının erkeklere oranla oldukça az kaldığı görülmektedir. Bu konuyu inceleyen literatüre bakıldığında mevcut örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunların bu duruma neden olduğu ileri sürülmektedir (Avlar Kaygısız, 2022; Mustikarini ve diğer., 2023). Mevcut literatür ışığında kadınların yöneticilik sorunlarını ele alan ve en çok çalışılan temel kavramlardan birisi cam tavan engelleri olarak görülmektedir.

Alan yazında cam tavan engelleri ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Cam tavan engelleri, kadınların liyakat ve yetkinlikleri göz ardı edilerek kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştıran, doğrudan gözlemlenemeyen ancak üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını kısıtlayan sistematik ve yapısal bir engel olarak tanımlanmaktadır (Aytaç ve diğer., 2002). Cam tavanın, kadınların yönetim kademelerine ilerlemeye çalıştıklarında karşılaştıkları engelleri ifade etmek için kullanılan bir metafor olduğu söylenebilmektedir (Powell ve Butterfield, 1994). Cam tavan kavramı incelendiğinde Kanter’in (1977) Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar kitabı bu kavramın ortaya çıkışında önemli bir rol üstlenmiştir (akt. Güner, 2011). Ayrıca cam tavan kavramı ilk olarak Hewlett-Packard’ın kadın yöneticileri tarafından 1979’da Ulusal Basın Kulübü’nde yapılan bir sunumda telaffuz edilmiştir. Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber adındaki iki kadın yönetici, yaptıkları sunumda cam tavan metaforunu kadınların kariyer süreçlerini açıklarken kullanmışlardır (Ünal, 2015). Gay Bryant (1984), Adweek dergisinde yayınlanan “Çalışan Kadınlar” makalesinde cam tavan kavramına yer vermiştir (akt. İpçioğlu ve diğer., 2018). The Economist dergisi ülkelerdeki kadınların iş yerinde mesleki gelişim açısından olumlu parametrelerle ne derece

ilerleyebildiğini ölçen bir gösterge olarak “Cam tavan endeksi” oluşturmuştur. The Economist’in web sitesinde yayınlanan verilere göre; yükseköğrenim, annelik ve babalık hakları, işgücüne katılım oranı, ücret, çocuk bakım maliyetleri ve üst düzey temsile yönelik kariyer gelişimi gibi faktörler bir araya getirilerek analiz edilmiştir. Bu analiz, kadınların işgücündeki varlıklarının artmasına rağmen yönetim kademelerine katılımlarının önemli ölçüde değişmediğini ortaya koymaktadır. Bu endeks sonuçlarına göre Türkiye, OECD ülkelerinin ortalamasının altında görülmektedir (The Economist, 2019).

Alan yazında kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları cam tavan engellerinin nedenleri; bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve toplumsal nedenler olarak ortaya konulmaktadır (Akkaya, 2020; Koçtürk Bahat, 2021; Mustikarini ve diğer., 2023). Eğitim örgütleri bağlamında destekleyici kültürün cam tavan engellerini azalttığı, bürokratik kültürün ise bu engelleri artırdığı görülmüştür (Avlar Kaygısız, 2022). Kadınların yönetime katılmaları ile örgütlerde insan sermayesinin kullanımı maksimum düzeye çıkacak ve örgütlerde kadınların yönetimde farklı bakış açıları sunmaları örgütün etkililiğini artıracak ve toplumsal kalkınmayı hızlandıracaktır (Gök, 2014). Kalıp yargılar teorisinde erkeklerin hırslı, rekabeti seven, agresif ve karar verirken duyguları yerine rasyonel yönlerini kullanan varlıklar olmasına karşın kadınların duygusal, empati kurabilen, narin ve agresif olmayan bir yapıda oldukları belirtilmektedir (Asoy, 2018; Pavlidou, 2022). Boatman (2007) çalışmasında erkek yöneticilerin daha fazla yasal güçlerini kullandıklarını ve rekabetçi ortamları tercih ettiklerini ancak kadın yöneticilerin ise etkileme gücünü kullanarak örgütlerinde iş birlikçi çalışma ortamını oluşturmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur. Hurley ve Shumway (2015) ise kadın yöneticilerin inisiyatif alma, dürüstlük, gelişim ve motive etme konularında erkeklere göre daha fazla önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu farklı özellikleri ile kadınlar eğitime yeni bir boyut katabilirler ve rekabetçi bir eğitim yönetimi anlayışı yerine anlayış ve empati odaklı bir eğitim kültürü oluşturabilirler.

İş Birlikçi İklim

İş birlikçi iklim kavramının temelleri 1930’lu yıllarda yapılan Hawthorne deneylerine dayanmaktadır ve Limon ve Durnalı (2017), iş birlikçi iklimi, “örgütte bireylerin bilgi paylaşımına yönelik inanç, değer ve varsayımlarını ifade eden ve bu yönde harcanan çaba ve gönüllülük sonucunda oluşan iklimdir” şeklinde tanımlamaktadırlar. Okuldaki bütün çalışanların ortak algıyı paylaşması, bu çalışanların performanslarının kendileri ve diğer çalışanlarca sağlanması, çalışanların mesleki terfilerinin herkesi gururlandırması, iş birlikçi iklimin hâkim olduğu okulların özelliklerindedir (Patrick, 2022; Psunder, 2009). Okullardaki iş birliği üç boyutta incelenebilmektedir. Bunlar okullar arası iş birliği, okulda iş birliği ve sınıf içi iş birliğidir. Bu boyutlardan okullar arası iş birliği, okulun çevresini kapsayan geniş bir niteliği barındırmaktadır. Bu boyutlar birbirini tamamlar ve birbirinden bağımsız düşünülemez (Bolat, 1996). Okul ortamında iş birlikçi iklim hâkimse öğretmenler zümreler arası ve diğer öğretmenlerle teneffüste öğretmenler odasında ya da toplantılar aracılığıyla paylaşımda bulunurlar. Okullarda iş birlikçi iklim varsa güven de vardır (Cerit, 2009). İş birlikçi iklimin temelinde kişilerarası paylaşım ile iletişim vardır. Bu iklimdeki iletişim açık ve samimi olmalıdır. İş birlikçi iklimde kaynaklar paylaşarak etkili ve verimli kullanılmaktadır (Limon ve Durnalı, 2017).

Okullarda oluşturulacak iş birlikçi iklim, okul içinde kaynakların etkili kullanımına, yenilikçi bilgilerin oluşturulmasına ve kullanılmasına ayrıca okulda çıkabilecek sorunların daha kolay çözümlenmesine olanak sağlaması açısından önemlidir (Hardy ve diğer., 2003). Bu nedenle iş birlikçi iklimin okullarda oluşturulması için öncelikle ortak bir amaç belirlenmesi, bireylerin bu amacı gerçekleştirmek için sorumluluk duygusu içinde sürece katkı sağlaması ve yönetimin de güven inşa ederek bu iklimi desteklemesi gerekmektedir (Dean, 2010). Kelly ve Schaefer (2014) iş birlikçi bir örgüt ortamının inşa edilmesindeki temel şartlar olarak güven oluşturma, açık iletişim kurma, ortak vizyon ve amaçlar etrafında birleşme üzerinde durmaktadırlar.

Okul Liderliği

Son yıllarda okul liderliği politika yapımcılar ve alan araştırmacıları arasında hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin öğrenmelerini geliştirmeye yönelik bir yaklaşım olarak popülerlik kazanmıştır (To ve diğer., 2023). Mevcut araştırmada kullanılan okul liderliği kavramı teorik kökleri Leithwood (2012) tarafından yürütülen Ontario Liderlik Çerçevesi çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada eğitim yönetimi ve liderliği alanında yapılan farklı çalışmalardaki liderlik modelleri incelenerek kapsayıcı, bütünsel bir yaklaşımla okul liderliği kavramı ortaya konulmuştur. Okul liderliği tanımına bakıldığında, okulu ve kendisi gibi liderleri geliştiren, kuruma yön veren, eğitimcilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesini sağlayan, olumlu kültürel bir anlayış ortaya koyan bir lider olarak karşımıza çıkar. Başarılı okul liderleri, okuldakilerle güven çerçevesinde bir ilişki oluşturarak çalışanların mesleki gelişimleri için girişimde bulunur ve onlara bireysel destek sağlar (Day ve diğer., 2011; Hallinger ve Heck, 1996; Leithwood ve diğer., 2020; Yalçın ve Atasoy, 2021).

Leithwood (2012) okul liderliği çerçevesini; yön verme, insanı geliştirme, örgütü geliştirme, öğretim programını geliştirme şeklinde dört boyuttan oluşturmuştur. Okul liderleri ortak bir vizyon oluşturarak, kısa vadeli özel hedefler belirleyerek ve bunların tartışılmasını sağlayan ortamları destekleyerek okullarına yön verirler. İnsan geliştirme boyutunda okul liderleri personeline mesleki ve bireysel destek sağlayarak, paydaşlarıyla güvene dayalı

ilişkiler kurarak ve onlara rol model olarak kurumundaki insanları geliştirebilir. Örgütü geliştirmek için iş birlikçi bir kültür oluşturur, kurumunu geniş çevrelerle buluşturur ve okulun hedeflerini gerçekleştirmek için kaynaklar bulur. Son olarak öğretim programı geliştirme boyutunda okul liderleri öğrencilerin öğrenmesini ve okul gelişimi sürecini izleyerek öğretmenleri destekler ve öğretimi engelleyebilecek unsurlardan öğretmenleri korur. Okul liderleri, okulun amaçlarını belirleyip bu amaçların gerçekleşmesi ve hedeflere ulaşmada okulun kaynaklarını etkili şekilde kullanabilmelidir (Leithwood ve Seashore-Louis, 2011; Şişman, 2021). Hallinger ve Heck (1996) okul liderliği konusunda yapılan önceki çalışmaları inceleyerek etkili okullarda okul liderlerinin öğretmen, öğrenci ve öğrenme kavramları üzerinde dolaylı veya doğrudan etkileri olabileceğini tespit etmiştir. Buna göre öğretmenlerin ve okulların performansını etkili hale getirmedeki sorumlulukların okul liderlerinde olduğu görülmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

İş birlikçi İklim ve Cam Tavan Engelleri İlişkisi

Cam tavan engelleri ile ilgili olarak alanyazında yürütülen çalışmalar incelendiğinde, bunun kaynağının genellikle örgüt içindeki iletişim eksikliğinden, kişiler arası empati yoksunluğundan, bireylerin zihinlerinde toplumsal kodlardan oluşan ön yargılardan ve kadın yöneticiyi değersiz görmeden kaynaklandığı görülmüştür (Mustikarini ve diğer., 2023). Bu engelleri kaldırmak için ise okulda anlayış, güven ve samimiyeti içinde barındıran açık iletişimle oluşturulacak güçlü bir iklim yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir (Çelikel, 2021; Ercan ve diğer., 2023). Bu nedenle bu çalışmada iş birlikçi iklimin cam tavan engellerini üzerinde negatif bir etkisinin olacağı savunulmuştur (H1).

Okul Liderliği ve İş birlikçi iklim İlişkisi

Önceki çalışmalar okul liderliği ile iş birlikçi iklim arasında da pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Çoban ve Yalçın, 2023; Drago-Severson, 2012; Forfang ve Paulsen, 2024; Kocaoğlu ve Demirdağ, 2022; Pepper ve Hamilton Thomas, 2002). Bu çalışmalar incelendiğinde, okul yöneticilerinin ortak eğitimsel hedefler etrafında öğretmenleri iş birliği içinde çalışmaya teşvik ederek, adaletli bir yönetim tarzıyla okulunda güvene dayalı ilişkiler ağı kurarak ve yönetimindeki kaynakları adil bir şekilde eğitim öğretim amaçları ve süreçleri için kullanarak bu iş birlikçi iklim kültürünü oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri sergiledikleri demokratik liderlik tarzları ile bu iş birlikçi iklimi daha da güçlü hale getirdikleri tespit edilmiştir (Kocaoğlu ve Demirdağ, 2022). Bu çalışmalardan yola çıkarak okul liderliği ile iş birlikçi iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir (H2).

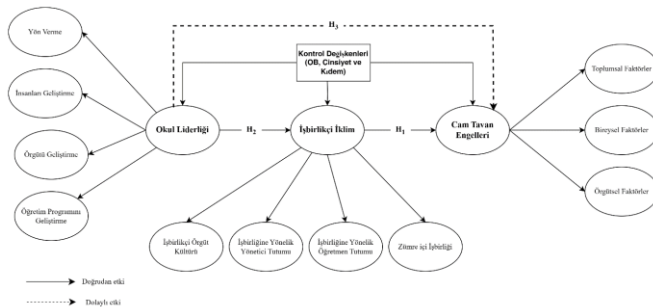
Okul Liderliği ve Cam Tavan Engelleri İlişkisi

Yapılan çalışmalar okuldaki çalışma ortamını güvene ve dayanışmaya dayalı bir yapıda oluşturan yöneticilerin bu liderlik anlayışları sayesinde örgütte cam tavan engelleri yaşama olasılığının düştüğünü ortaya koymaktadır (Bartol ve diğer., 2003; Elacqua ve diğer., 2009; Güney, 2019). Güney (2019) çalışmasında okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturarak, adaletli bir yönetim sergileyerek, çalışanları destekleyerek ve açık iletişime dayalı iş birlikçi bir ortam oluşturarak dolaylı yoldan cam tavan engellerini kaldırdığını ortaya koymuştur. Bartol ve diğerleri (2003) ise liderlerin insanlar arası ilişkileri düzenlemeyi, hedef ve görevleri tanımlamayı, açık iletişim kurmayı, ortak akla önem vermeyi ve yapılan işlerle ilgili etkili geri bildirim ve ödül sistemi oluşturmayı cam tavan engelinin kırmanın yolu olarak göstermiştir. Bu sonuçlardan hareketle, bu çalışmada okul liderliği ile cam tavan engelleri arasında dolaylı bir ilişki olacağı iddia edilebilir (H3).

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Okul liderliği ve öğretmenlerin cam tavan engelleri ilişkisinde iş birlikçi iklimin aracı rolünün bulunup bulunmadığının inceleneceği bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. İki ya da ikiden fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan çalışmalar ilişkisel ya da korelasyonel araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk ve diğer., 2019).



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Karaman ili sınırları içerisinde 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 3878 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada, .95 güvenirlik ve .05 hata payı hesaplamaları ile 350 öğretmene ulaşılması gerektiği hesaplanmıştır. Araştırmada zaman, maliyet ve veri güvenliği dikkate alınarak seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme kullanılmış ve bu kapsamda 547 öğretmene ulaşılmıştır.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Kadın	264	48,3
Erkek	283	51,7
Eğitim Düzeyi		
Lisans	434	79,3
Lisansüstü	113	20,7
Okul kademesi		
İlkokul	130	23,8
Ortaokul	239	43,7
Lise	178	32,5
Branşı		
Sayısal dersler	216	39,5
Sözel dersler	113	20,7
Diğer Branşlar	218	39,9
Kıdem (yıla göre)		
1-5	53	9,7
6-10	111	20,3
11-15	105	19,2
16-20	119	21,8
21 ve üzeri	159	29,0
Yaş		
20-30	55	10,0
31-40	235	43,0
41-50	199	36,4
51 ve üzeri	58	10,6
Görev (yıla göre)		
1-5	301	55,0
6-10	171	31,3
11-15	47	8,6
16 ve üzeri	28	5,1
Toplam	547	100,0

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde Okul Liderliği Ölçeği, üçüncü bölümde Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği ve dördüncü bölümde İş birlikçi İklim Ölçeği yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler Formu. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdemleri, kurumda çalışma süreleri, eğitim durumları ve hangi eğitim düzeyinde görev yaptıklarına ilişkin soruların bulunduğu bölümdür.

Okul Liderliği Ölçeği (OLÖ). Okul Liderliği Ölçeği 2012 yılında Leithwood tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlama çalışması Yalçın ve Atasoy (2021) tarafından yapılmıştır. Ölçek yön verme (n=4), insanları geliştirme (n=6), örgütü geliştirme (n=4) ve öğretim programı geliştirme (n=8) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğe ait örnek maddeler şu şekildedir: “Okul geliştirme çalışmalarının nedenlerini belirtir.”, “Okulda samimiyet ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturur.”, “Okulda iş birliğine dayalı bir çalışma ortamını teşvik eder.”. Yalçın ve Atasoy (2021) ölçeğin Cronbach Alfa (α) değerini yön verme boyutunda .85, insanı geliştirme boyutunda .95, örgütü geliştirme boyutunda .91, öğretim programını geliştirme boyutunda .95 ve ölçeğin tamamı için ise .98 olarak bulmuşlardır. Ortaya koydukları DFA sonuçları ise şu şekildedir: $\chi^2/df= 3.10$ RMSEA = .079, CFI= .95; TLI= .94; SRMR= .033. Bu çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonuçlarına göre ölçek genelinde Cronbach Alfa (α) değeri .97 boyutlarında ise yön verme ($\alpha= .86$); insanları geliştirme ($\alpha = .94$); örgütü geliştirme ($\alpha= .90$) ve öğretim programını geliştirme ($\alpha= .95$) olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçek boyutlarının .70’ten büyük olduğu için güvenilir olduğu görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 1983). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, $\chi^2/df= 3.76$ RMSEA = .050, CFI= .95; TLI= .94; SRMR= .025 şeklindedir. Bu değerlere göre ölçüm modelinin mükemmel uyum değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Hu ve Bentler (1999), χ^2/df değerinin 2’den küçük olmasının mükemmel uyuma, 2 ile 5 arasında olmasının iyi uyuma işaret ettiğini belirtmektedirler. RMSEA ve SRMR değeri için ise .05’e eşit veya düşük olmasının mükemmel uyum, .05 ile .08 arasında olmasının ise iyi uyum göstergesi olduğunun altını çizmektedirler. Adı geçen araştırmacılar CFI, TLI, NFI, AGFI gibi değerlerin ise .95’ten büyük olmasını mükemmel uyum, .95 ile .90 arasında olmasını ise iyi uyum olarak nitelendirmektedirler.

Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği (CTÖ). Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği Güney ve diğerleri tarafından 2018’de geliştirilmiştir. Ölçek toplumsal boyut (n=7), bireysel boyut (n=15) ve örgütsel boyut (n=9) olmak üzere toplam 31 maddedir. Ölçeğe ait madde örnekleri şu şekildedir: “Kadınlar, yönetsel süreçlerde erkeklere göre daha duygusal davranırlar.”, “Yöneticilik konumunda erkekler kadar kadınlar da yer almaktadır.”. Güney ve diğerleri ölçeğin Cronbach Alfa (α) değerini ölçek genelinde ($\alpha=.90$); toplumsal boyutunda ($\alpha=.75$), bireysel boyutunda ($\alpha=.80$) ve örgütsel boyutunda ($\alpha=.90$) olarak hesaplanmıştır. Ortaya koydukları DFA sonuçları ise şu şekildedir: RMSEA = .071, CFI= .91; NFI= .88; SRMR= .008. Bu çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonuçları ölçek genelinde ($\alpha=.91$); toplumsal boyutunda ($\alpha=.78$), bireysel boyutunda ($\alpha=.89$) ve örgütsel boyutunda ($\alpha=.70$) şeklindedir. Sonuçlar incelendiğinde ölçek ve boyutlarının .70’ten büyük olduğu için güvenilir olduğu görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 1983). Kadınların Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği’ne ait DFA sonuçları (χ^2/df) = 4.86; RMSEA = .071; CFI= .91; TLI= .90; SRMR= .028 olarak görülmektedir. Bu değerlere göre ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1999).

İş birliği İklim Ölçeği. Sveiby ve Simons (2002) tarafından geliştirilen İş birliği İklim Ölçeği’ni Limon ve Durnalı (2017) Türkçeye uyarlamıştır. Ölçek, örgüt kültürü (n= 5), iş birliğine yönelik yönetici tutumu (n= 5), iş birliğine yönelik öğretmen tutumu (n= 5) ve zümre içi iş birliği (n= 2) boyutlarında toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait madde örnekleri şu şekildedir: “Okul yöneticileri, eğitim-öğretim ile ilgili konularda beni bilgilendirir.”, “Zümre öğretmenleri olarak ihtiyaç duyduğumuz becerileri edinme konusunda birbirimize yardımcı oluruz.” Limon ve Durnalı (2017) ölçeğe ilişkin geçerlik güvenilirlik analizlerinde şu değerlere ulaşmışlardır: Ölçek genelinde $\alpha= .91$; örgüt kültürü $\alpha= .87$, iş birliğine yönelik yönetici tutumu $\alpha= .86$, iş birliğine yönelik öğretmen tutumu $\alpha= .79$ ve zümre içi iş birliği boyutunda $\alpha= .70$. DFA sonuçları ise $\chi^2/df = 1.70$; RMSEA = .055; CFI= .96; NFI= .91; RMR= .050 şeklindedir. Bu çalışmada toplanan veriler kullanılarak gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonuçlarına göre ölçek genelinde $\alpha= .94$; örgüt kültürü $\alpha= .89$, iş birliğine yönelik yönetici tutumu $\alpha= .90$, iş birliğine yönelik öğretmen tutumu $\alpha= .84$ ve zümre içi iş birliği boyutunda ise $\alpha= .91$ olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçek boyutlarının .70’ten büyük olduğu için güvenilir olduğu görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 1983). DFA sonuçları, $\chi^2/df = 4.30$; RMSEA = .089; CFI= .92; TLI= .91; SRMR= .060 olarak görülmektedir. Bu değerlere göre ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1999).

Kontrol Değişkenleri. Araştırmada okul büyüklüğü, kıdem ve cinsiyet kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Oluşturulan modelde okul büyüklüğü önemli bir değişkendir. Bunun nedeni okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı arttıkça o okulda iş birliği iklimi oluşturmak ve okul yönetmek daha zor hale gelebilmektedir (Demirtaş ve diğer., 2007). Öğretmenlerin mesleki tecrübesi ve cinsiyeti de kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Çalışmamızda oluşturulan modele bu değişkenlerin istatistikî etkisini de görmek önemlidir. Mustikarini ve diğerleri (2023) cam tavan engellerini inceledikleri çalışmalarında cinsiyetin ve mesleki tecrübenin önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada cinsiyete dummy değişkeni atanmıştır ve erkek öğretmen = 0, kadın öğretmen = 1 değeri atanmıştır.

Veri Toplama Süreci ve Analizi

Verileri toplama sürecinde öncelikle etik kurul izni alınmış ardından il milli eğitim müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. Ayrıca veri toplamada kullanılacak olan ölçekleri geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan ölçeklerin kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra 2023-2024 eğitim- öğretim yılında Karaman ili Merkez ilçesinde görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerine ulaştırılmış ve gönüllülük esasına göre veriler elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin normallik dağılımı için IBM SPSS 25.0 programı yardımıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Veriler incelendiğinde değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 1983). Ayrıca verilerin uç değer, homojenlik, doğrusallık ve çoklu bağlantı problemi olma durumları gibi ön analiz sonuçları incelenmiş ve veri yapısının analizler için uygun olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çoklu normallik varsayımı için Mardia testi sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin .05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç veri setinin çoklu normallik varsayımını karşılamadığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle tüm parametre kestirimlerinde MLR tahminleyici kullanılmıştır. Ayrıca varyans şişirme faktörü 2.231 (VIF <3) ve tolerans endeksi .448 (TI> .10) ve koşul indeksinin (Condition Index) 30'un altında olduğu için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin oluşturduğu modelin yapı geçerliliğini incelemek için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında değişkenler arasındaki ilişkiler için Pearson Korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Son olarak da değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Mplus 8.11 programı kullanılarak test edilmiştir.

Bulgular

Öncelikle üç değişken ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi yapılmış, sonrasında ise iş birliği iklimin aracı rolünü inceleyen araştırma modeli sınanmıştır. Tablo 2 araştırma kapsamında analiz edilen değişkenlere ait betimleyici istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 2.

Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Temel İstatistikler ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

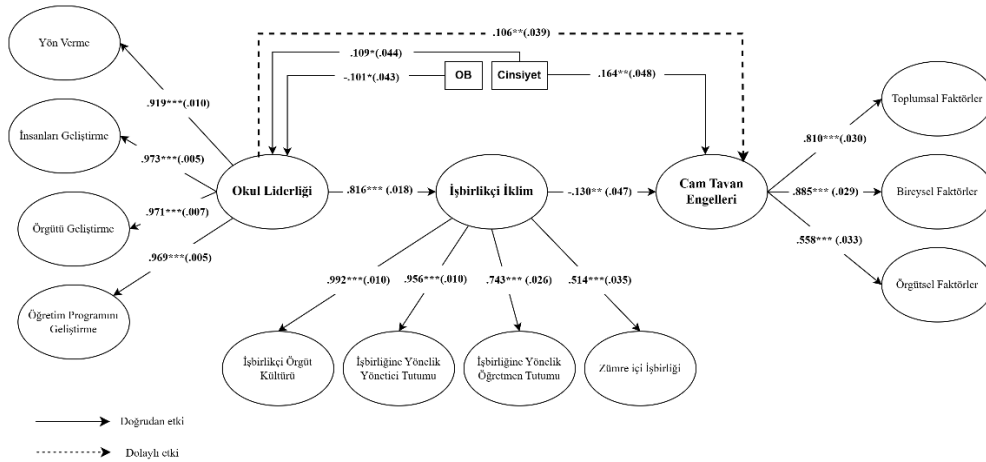
Değişkenler	\bar{x}	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. YV	3.91	.78	-	.83*	.73**	.82**	.90**	.02	-.06	-.12**	-.07	.66**	.67**	.42**	.36**	.65**
2. İG	3.94	.89		-	.88**	.89**	.96**	-.05	-.04	-.12**	-.06	.70**	.72**	.48**	.37**	.71**
3. ÖG	3.96	.85			-	.88**	.93**	-.01	-.03	-.08	-.04	.68**	.70**	.43**	.30**	.67**
4. ÖPG	3.85	.89				-	.97**	-.03	-.06	-.12**	-.08	.72**	.74**	.52**	.39**	.74**
5. OLT	3.91	.82					-	-.01	-.05	-.12**	-.07	.74**	.76**	.50**	.39**	.74**
6. TB	2.74	.80						-	.71**	.44**	.83**	-.06	-.07	-.10*	-.09*	-.09*
7. BB	2.92	.76							-	.51**	.94**	-.10*	-.07	-.10*	-.11**	-.11**
8. ÖB	3.08	.66								-	.72**	-.14**	-.10*	-.09*	-.06	-.12**
9. CTT	2.92	.63									-	-.11**	-.09*	-.12**	-.11**	-.13**
10. ÖK	3.98	.80										-	.85**	.62**	.43**	.92**
11. YT	4.00	.77											-	.58**	.41**	.90**
12. ÖT	3.89	.74												-	.56**	.83**
13. Zİİ	4.16	.86													-	.63**
14. İT	3.98	.66														-

Not. **p< .01, *p<.05. Not: \bar{x} : Aritmetik Ortalama, Ss: Standart Sapma, YV: Yön Verme, İG: İnsan Geliştirme, ÖG: Örgüt Geliştirme, ÖPG: Öğretim Programı Geliştirme, OLT: Okul Liderliği Toplam, TB: Toplumsal Boyut, BB: Bireysel Boyut, ÖB: Örgütsel Boyut, CTT: Cam Tavan Toplam, ÖK: Örgüt Kültürü, YT: Yönetici Tutumu, ÖT: Öğretmen Tutumu, Zİİ: Zümre içi İş birliği, İT: İşbirliği Toplam.

Tablo 2'deki Pearson Korelasyon sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cam tavan algıları ile okul liderliği algıları arasında ($r = -.07$) negatif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin cam tavan algıları ile iş birliği iklim düzeyleri arasında ($r = -.13$) negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda iş birliği iklim düzeyi arttıkça öğretmenlerin cam tavan engelleri algısının azaldığı

söylenbilir. Öğretmenlerin okul liderliği algısı ile iş birlikçi iklim düzeyleri arasındaki ($r = .74$) ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki göze çarpmaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenler okul müdürlerini lider olarak kendilerini desteklediğini düşündüklerinde iş birlikçi bir ortam kurmak için daha hevesli olabilmektedirler.

Araştırmanın son aşamasında okul liderliği ve cam tavan engelleri ilişkisinde iş birlikçi iklimin aracı rolü incelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle modelin iyi uyum indekslerine bakılmıştır. Ölçme modelin uyumu için yapılan analiz sonucuna göre $\chi^2/df = 1.98$; RMSEA = .042; CFI = .94; TLI = .94; SRMR = .049 olarak görülmektedir. Bu değerler ölçüm modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Şekil 2’deki kavramsal modelin uyum indeksleri şu şekildedir: $\chi^2 = 2367.512$, $sd = 923$, RMSEA = .053, SRMR = .042; CFI = .930; TLI = .926. Bu bağlamda incelenen modelin araştırma verileri ile iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 1983). Yapısal eşitlik modelinin yol katsayılarının etki büyüklüğü Kline’in (2005) etki büyüklükleri kriterlerine göre incelenmiştir: $\geq .10$ (düşük), $\geq .30$ (orta) ve $\geq .50$ (büyük). Araştırma modeline ilişkin yol katsayıları ve standart hata değerleri Şekil 2’de ve Tablo 3’te yer almaktadır.



Şekil 2. Modelin analiz sonuçları (Modelde sadece anlamlı ilişkiler gösterilmektedir.)

Şekil 2 ve Tablo 3 incelendiğinde kontrol değişkenlerinden okul büyüklüğü ($\beta = -.012$; $sh = .029$ $p > .05$), kıdem ($\beta = -.008$; $sh = .029$ $p > .05$) ve cinsiyetin ($\beta = -.019$; $sh = .029$ $p > .05$) iş birlikçi iklim üzerinde anlamlı bir istatistiksel etkisi görülmemektedir.

Tablo 3.

Yapısal Eşitlik Modeli Değerleri

Model	Katsayı		95% Güven Aralığı		p
	B	Sh	Alt Sınır	Üst Sınır	
<i>Doğrudan etkiler</i>					
OL → İİ	.816	.018	.781	.851	.000***
OL → CT	.123	.083	-.039	.285	.138
İİ → CT	-.130	.047	-.223	-.037	.006**
OB → OL	-.101	.043	-.185	-.016	.019*
OB → İİ	-.012	.029	-.069	.044	.664
OB → CT	-.007	.046	-.097	.084	.886
Cinsiyet → OL	.109	.044	.024	.195	.012*
Cinsiyet → İİ	.019	.029	-.038	.076	.516
Cinsiyet → CT	.164	.048	.070	.259	.001**
Kıdem → OL	.072	.044	-.015	.159	.104
Kıdem → İİ	-.008	.029	-.066	.049	.772
Kıdem → CT	-.046	.048	-.140	.048	.340
<i>Dolaylı etkiler</i>					
OL → İİ → CT	-.106	.039	-.182	-.030	.006

Not. OL: Okul Liderliği, İİ: İş birlikçi İklim, CT: Cam Tavan, OB: Okul Büyüklüğü, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Tablo 3’te gösterildiği gibi, iş birlikçi iklim ile cam tavan arasındaki yol katsayısı düşük düzeyde negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = -.130$, $sh = .047$, $p < .05$). Bu durum, okullardaki iş birlikçi iklimin artmasının okullardaki

cam tavan engellerinin azalmasında etkili olabileceğini göstermektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu da, okul liderliği ile iş birlikçi iklim arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = .816$, $sh = .018$, $p < .001$). Bu sonuç, okul müdürlerinin daha fazla okul liderlik davranışları sergilediğinde okul kültüründe değişikliğe yol açarak iş birlikçi iklimi geliştirebileceklerini ve süreçlere dâhil olabileceklerini göstermektedir. Araştırmanın son bulgusunda, okul liderliği ile cam tavan arasında dolaylı düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu şeklindedir ($\beta = -.106$, $sh = .039$, $p < .05$). Bu sonuca göre okul müdürlerinin okul liderliği davranışlarının, okullarındaki cam tavan engelleri algısını dolaylı olarak etkilediği söylenebilir. Başka bir ifade ile, yöneticilerin okul liderliği davranışları arttıkça cam tavan engellerinin azaldığı şeklinde yorum yapılabilir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin okul liderliği tarzları ile cam tavan engelleri arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin olduğu görülmüş ve literatür bağlamında oluşturulan araştırma modeli doğrulanmıştır. Araştırmanın ilk hipotezi okullardaki iş birlikçi iklimin cam tavan engellerini yordadığı yönündedir. Araştırma sonucumuz iş birlikçi iklimin cam tavan engellerini düşük düzeyde negatif olarak etkilediği şeklindedir. Bu sonuç ilk hipotezimizi (H1) doğrulamakta ve mevcut literatürle paralellik göstermektedir (Çelikel, 2021; Ercan ve diğer., 2023; Mustikarini ve diğer., 2023). Buna göre, okullarda güven ve saygıya dayalı ilişkiler arttıkça kadın öğretmenlerin cam tavan engellerine ilişkin algıları düşmektedir. Kadın öğretmenler kendilerini rahat ifade edebildikleri ve meslektaşlarıyla paylaşımda bulunabildikleri destekleyici ortamlarda yöneticiliğe olumlu bir bakış açısına sahip olmaktadır. Literatüre bakıldığında, kadınların önündeki cam tavan engellerinin örgüt içindeki iletişim eksikliğinden, kişiler arası empati yoksunluğundan, bireylerin zihinlerinde toplumsal kodlardan oluşan önyargılardan ve kadın yöneticileri değersiz görmeden kaynaklandığı görülmüştür (Çelikel, 2021; Ercan ve diğer., 2023; Mustikarini ve diğer., 2023). Bu çalışmalar engelleri kaldırmak için ise okulda anlayışı, güven ve samimiyeti içinde barındıran açık iletişimle oluşturulacak güçlü bir iklim yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan hareketle okulda oluşacak güçlü bir iş birlikçi iklimin cam tavan engellerini kaldırmada önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi (H2), okul liderliği ile iş birlikçi iklim arasında doğrudan yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğudur. Bu bulgu hipotezimizi desteklemekte ve alandaki birçok çalışma ile örtüşmektedir (örneğin, Çoban ve Yalçın, 2023; Drago-Severson, 2012; Kocaoğlu ve Demirdağ, 2022; Pepper ve Hamilton Thomas, 2002). Okul yöneticileri, ortak eğitimsel hedefler etrafında öğretmenleri iş birliği içinde çalışmaya teşvik ederek, adaletli bir yönetim tarzıyla okulunda güvene dayalı ilişkiler ağı kurarak ve yönetimindeki kaynakları adil bir şekilde eğitim öğretim amaçları ve süreçleri için kullanarak bu iş birlikçi iklim kültürünü oluşturur. Kocaoğlu ve Demirdağ 2022 yılında yaptıkları çalışmada özellikle demokratik anlayışla okullarını yöneten okul müdürlerinin okullarında güçlü bir iklim oluşturduklarını ortaya koymuşlardır. Öte yandan yöneticinin destekleyici olmaması, sert, sınırlayıcı ve kontrol edici bir tutum sergilemesi, çalışanları da etkileyerek; onların da hoşgörüsüz, ilgisiz ve yönetime karşı şüpheli bir tavır geliştirmesine neden olmaktadır (Ertuğrul ve Töremen, 2017). Bu durumda örgütte kapalı bir iklim oluşmaktadır. Kapalı iklime sahip örgütlerde ise örgütün ve insanların gelişimi sınırlı kalmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin adalet ve güvene dayalı ilişkiler ağı oluşturarak ve demokratik liderlik davranışları sergileyerek okullarında dayanışma ve iş birliği iklimini oluşturabilecekleri söylenebilir.

Araştırmamızın son hipotezi (H3) okul liderliği davranışları sergileyen okul müdürlerinin, iş birlikçi iklim üzerinden cam tavan engellerini azaltabileceğini öngörmektedir. Çalışma bulgularımız hipotezimizi desteklemektedir. Buna göre, okuldaki çalışma ortamını iş birlikçi ve dayanışmacı bir yapıda oluşturan yöneticiler sayesinde kadın öğretmenlerin okulda cam tavan engelleri yaşama olasılığı düşmektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla uyumludur (örneğin, Bartol ve diğer., 2003; Güney, 2019). Güney (2019) yaptığı çalışmada okul liderlik tarzlarının cam tavan engellerinde önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Okul yöneticileri güven ortamı oluşturarak, adaletli bir yönetim sergileyerek, çalışanları destekleyerek ve açık iletişime dayalı iş birlikçi bir ortam oluşturarak dolaylı yoldan cam tavan engellerini ortadan kaldırmaktadırlar. Benzer bir çalışmada Bartol ve diğerleri (2003) liderlerin insanlar arası ilişkileri düzenlemeyi, hedef ve görevleri tanımlamayı, açık iletişim kurmayı, ortak akla önem vermeyi ve yapılan işlerle ilgili etkili geri bildirim ve ödül sistemi oluşturmayı cam tavan engelini kırmanın yolu olarak göstermiştir. Bu sonuçlardan hareketle, okul yöneticilerinin cam tavan engelleri önündeki bireysel, örgütsel ve toplumsal engelleri iyi analiz etmeleri ve burada ortaya konulan engelleri kaldırma stratejilerini okullarında kullanmaları bu engellerin ortadan kalkmasını sağlayacağı söylenebilir.

Çalışmamızda sonuç olarak okul liderlerin desteği, kadın öğretmenlerin cam tavan engellerini aşmasına yönelik önemli bir destek mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etme konusunda farkındalık ve kararlılıktan yoksun olan liderler, kadınların karar alma süreçlerine katılımlarını ve yönetimde etkin rol almalarını önemli ölçüde engellemektedir. Bu sonuç bize liderlerin kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmeleri için uygun fırsatlar sunan, olumlu bir kurumsal kültürün oluşturulması gerektiğini göstermektedir (Offermann ve Foley, 2020).

Kontrol değişkenleri olan okul büyüklüğü, cinsiyet ve kıdemin araştırma değişkenleri ile anlamlı istatistiki etkisine bakıldığında, öğretmenlerin cinsiyetinin okul liderliği ve cam tavan engelleri üzerinde istatistiki etkisi ortaya çıkmıştır. Kadın öğretmen olmak, okul yöneticilerinin liderlik davranışını yordamaktadır. Başka bir ifade ile kadın öğretmenlerin varlığı okul müdürünün iş birlikçi iklim oluşturması ve cam tavan engellerini kaldırması noktasında olumlu bir etki oluşturmaktadır. Kadın öğretmen olmak aynı zamanda öğretmenlerin cam tavan engelleri algılarında önemli bir yordayıcıdır. Diğer bir ifade ile, kadın öğretmenler cam tavan engellerini erkek öğretmenlere göre daha fazla hissetmektedirler. Bu sonuç alanyazında yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir (Elacqua ve diğer., 2009; Ercan ve diğer., 2023; Mustikarini ve diğer., 2023). Mustikarini ve diğerleri (2023) günümüzde çalışma ortamında toplumsal cinsiyet konusunda ilerleme kaydedilmesine rağmen, kadınlarla ilgili basamaklı yaklaşımlar, gerekli destekleyici ortamın azlığı, işle ilgili ayrıştırmalar ve kadınların daha üst pozisyondaki görevlere getirme oranlarının düşüklüğü gibi faktörlerin kadınların önünde hala cam tavan engelleri olarak durduğunu belirtmektedirler. Okul ortamında da bu yaklaşım devam etmektedir ve kadın öğretmenler de bu faktörlerin varlığını erkek öğretmenlere göre daha fazla hissetmektedir (Akkaya, 2020).

Genel olarak bakıldığında, The Economist dergisinin cam tavan endeksi verilerine göre Türkiye, Güney Kore ve Japonya ile birlikte en alt sıralarda yer almaktadır. Bu durum, Türkiye’de yükseköğrenim, annelik-babalık hakları, işgücüne katılım oranı, ücret, çocuk bakım maliyetleri ve üst düzey temsile dair faktörlerin yetersiz olduğunu ve cam tavan engellerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Cam tavan engelleri, bireysel, örgütsel ve toplumsal birçok etkeni içinde barındıran kalıp yargılar teorisine göre, Türkiye gibi ataerkil toplumlarda kadınların yönetime yükselmesi oldukça zordur. Bu toplumlarda yönetim genellikle erkeklerin elindedir ve toplumsal normlar doğrultusunda kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri engellenmektedir. Ayrıca Hofstede’in (2011) ortaya koyduğu eril-dişil toplum anlayışı, toplumsal değerler, tutumlar, davranışlar ve düşünceler üzerinde derin bir etki yaratmaktadır. Kadınların karşılaştığı cam tavan engellerini aşmada, kalıp yargılar ve ataerkil düşünme biçimini reddeden okul yöneticilerinin önemli bir rolü vardır. Bu yöneticiler, kadınların yalnızca evde çocuk bakma ve erkek işlerine karışmama gibi sınırlamalara sahip varlıklar olmadığını, kadınların yönetime katılımının hem eğitimdeki kaliteyi artıracağını hem de toplumsal kalkınmayı hızlandıracağını kavrayarak bu engelleri aşmaya yönelik adımlar atmaktadırlar. Okul yöneticilerinin dolaylı etkisi, okullarda güven, anlayış ve iş birliğine dayalı bir iklim oluşturarak cam tavan engellerinin aşılmasına yardımcı olabilir. Bu kapsamda, okul yöneticilerine yönelik eğitimler düzenlenebilir ve politika yapıcılar, kadınların yönetici pozisyonlarına gelebilmeleri için pozitif ayrımcılık politikaları geliştirebilir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Mali Destek

Yapılan bu çalışma için herhangi bir kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluştan mali destek alınmamıştır.

Etik Kurul İzin Bilgisi: *Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi* kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’nun 24.03.2023 tarihli ve 06-2023/80 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür. Ayrıca Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 29.05.2023 tarih ve 77053997 sayılı ile araştırma izni alınmıştır.

Kaynakça / References

- Akkaya, B. (2020). Opinions of educational administrators on glass ceiling syndrome preventing women from becoming senior managers. *Journal of Education and Training Studies*, 8(3), 76-89. : <https://doi.org/10.11114/jets.v8i3.4658>
- Asoy, E. (2018). Toplumsal cinsiyet ayrımı ve cam tavan sendromu üzerine oyun teorisi modeli: Cam tavanın kırıldığı oyun dengesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-95. <https://doi.org/10.26695/mukatcad.2018.19>
- Avlar Kaygısız, M. (2022). *Öğretmen ve yöneticilerin cam tavan algıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer*. Ezgi.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığışık, Ö., Bayram, N., Yıldız Bağdoğan, S., & Eryiğit, K.Y. (2002). *Çağdaş sanayi merkezlerinde kadın iş gücünün konumu: Bursa Örneği*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Bartol, K. M., Martin, D. C., & Kromkowski, J. A. (2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 8-19. <https://doi.org/10.1177/107179190300900303>
- Boatman, S. A. (2007). Twenty years of women's leadership: Have we come "a long way, baby?". *Journal of Women in Educational Leadership*, 5(1), 68-75. <http://digitalcommons.unl.edu/jwel/46>
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde işbirliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 505-512.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2019). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (27. Baskı). Pegem.
- Çelikel, F. (2021). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Çoban, Ö., & Yalçın, M. T. (2023). Okul liderliği ve sınıf-içi öğretimde öğretimsel iklimin aracı rolü. *Anatolian Journal of Educational Leadership & Instruction/Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(2), 253-265.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D., Gu, Q., . . . Ahtaridou, E. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. London, England: Open University Press.
- Dean, K. S. (2010). Strategies and benefits of fostering intra-organizational collaboration. *College of Professional Studies Professional Projects*. Paper 15.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51(51), 421-455.
- Drago-Severson, E. (2012). New opportunities for principal leadership: Shaping school climates for enhanced teacher development. *Teachers College Record*, 114(3), 1-44. <https://doi.org/10.1177/016146811211400305>
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., & Webster, J. (2009). Managers' beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285-294. <https://doi.org/10.1177/036168430903300304>
- Ercan, İ., Zehir, G., & Atalay, İ. (2023). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu deneyimlerinin incelenmesi. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-35.
- Ertuğrul, A., & Töremen, F. (2017). Okul yöneticileri liderlik stillerinin okul iklimi üzerindeki etkisi: Gaziantep orta öğretim okullarında bir uygulama. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 48-82.
- Forfang, H., & Paulsen, J. M. (2024). Linking school leaders' core practices to organizational school climate and student achievements in Norwegian high-performing and low-performing rural schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 99-115. <https://doi.org/10.1177/17411432211064424>
- Gök, M. (2014). *Toplumsal kalkınmanın ve sosyal sermayenin bilinmeyen aktörleri: kadın odaklı sivil toplum kuruluşları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi: İstanbul ili Anadolu yakası örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güner, E. (2011). *Tükenmişlik sendromunda cam tavan olgusunun rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Güneş, A. M., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güney, B.H. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Güney, B.H., Aksu, A., & Yurdabakan, İ. (2018). *Kadın öğretmenlerin yöneticilikle ilgili karşılaştıkları cam tavan engelleri ölçeği*. Sözlü bildiri. X. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, Antalya.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 2(40), 321-347. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342>
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings In Psychology and Culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hurley, K., & Shumway, P. (2015). *Real women, real leaders: Surviving and succeeding in the business world*. John Wiley & Sons.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., & Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709. <https://doi.org/10.20875/makusobed.460894>
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2022). Türkiye'de kadın raporu. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karadaş, H., & Özer, N. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. *International Journal of Society Researches*, 17(34), 125-153. <https://doi.org/10.26466/opus.767321>
- Kelly, K., & Schaefer, A. (2014). Creating a collaborative organizational culture. *Hentet Oktober*, 26, 1-15.
- Kline, T. J. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage publications.
- Kocaoğlu, M., & Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 28-40.
- Koçtürk Bahat, Ö. (2021). *İş yaşamında kadın olmak: Kadın yöneticilerin "Cam Tavan Sendromuna" ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 75-98.
- Leithwood, K. (2012). *The Ontario Leadership Framework 2012 with a discussion of the research foundations*. Institute for Educational Leadership and the Ontario Ministry of Education.
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. Jossey Bass.
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Limon, İ., & Durnalı, M. (2017). İş birlikçi iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 282-294. <https://doi.org/10.19126/suje.335818>
- Mert, P. (2021). The relation of paternalistic leadership with glass ceiling syndrome. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(5), 767-780.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2022). 2021-2022 Milli Eğitim İstatistikleri. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460
- Mustikarini, C. N., Tanesia, C. Y., Antonio, T., Suade, Y. K. M., Syam, A., & Sharon, S. (2023). From awareness to action: Addressing the underlying factors of the glass ceiling effect for women in multiple sectors. *e-Academia Journal*, 12, 62-73.
- Ndebele, C. (2018). Gender and school leadership: Breaking the glass ceiling in South Africa. *Géneros*, 7(2), 1582-1605.
- Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage?. Offermann, L.R. ve Foley, K. (Eds), *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. (ss. 1-32). Oxford University.
- Patrick, S. K. (2022). Organizing schools for collaborative learning: School leadership and teachers' engagement in collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 638-673. <https://doi.org/10.1177/0013161X221107628>
- Pavlidou, K. (2022). Leadership in education and the phenomenon of the glass ceiling. *International Journal for Innovation Education and Research*, 10 (6), 111-129.

- Pepper, K., & Hamilton Thomas, L. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate. *Learning Environments Research*, 5, 155-166.
- Powell, G. N., & Butterfield, D.A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. <https://doi.org/10.5465/256770>
- Psunder, M. (2009). Collaborative culture as a challenge of contemporary schools. *Problems of Education in the 21st Century*, 14, 84.
- Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6 (3), 297-313. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-43.
- Şişman, M. (2021). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Pegem Akademi.
- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433. <https://doi.org/10.1108/13673270210450388>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1983). *Using multivariate statistics*. HarperCollins Publishers.
- 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>
- Taşkın, E., & Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33),19 -34.
- The Economist (2019). The glass-ceiling index. *The latest data suggest progress for women at work has stalled*. <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>
- To, K. H., Yin, H., Tam, W. W. Y., & Keung, C. P. C. (2023). Principal leadership practices, professional learning communities, and teacher commitment in Hong Kong kindergartens: A multilevel SEM analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 889-911. <https://doi.org/10.1177/17411432211015227>
- TÜİK, (2022). Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri. www.tuik.gov.tr
- Ünal, A. (2015). *Cam tavan etkisinin aşılmasında dönüştürücü liderliğin rolü bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Yalçın, M. T., & Atasoy, R. (2021). Okul liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Karamanoğlu Mehmetbey Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 103-112.
- Zhang, C., & Basha, D. (2023). Women as leaders: the glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 489-503. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2021-0283>