

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Hazırlayan
Ahmet YILDIRIM**

**Danışman
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

Yüksek Lisans Tezi

**Temmuz 2017
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Hazırlayan
Ahmet YILDIRIM**

**Danışman
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

Yüksek Lisans Tezi

**Temmuz 2017
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların getirdiği gibi bu çalışmaların özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



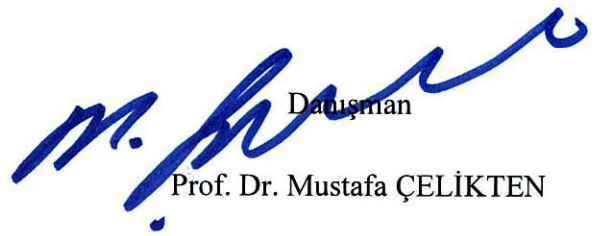
Ahmet YILDIRIM

Kadın Okul Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi adlı Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi “Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.



Hazırlayan

Ahmet YILDIRIM



Danışman

Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN



Eğitim Bilimleri ABD Başkanı

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN danışmanlığında **Ahmet YILDIRIM** tarafından hazırlanan “**Kadın Okul Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

22/07/2017

JÜRİ:

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**Üye** : Doç. Dr. Hasan BOZGEYİKLİ**Üye** : Doç. Dr. Necmi GÖKYER**ONAY:**

Bu Tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 25/08/2017.. tarih ve 28-01.sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Doç. Dr. Cevdet KIRPIK 
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Okul dönemim ve çalışmam boyunca bana bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren değerli danışman hocam Sayın **Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN'e** saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitim hayatım boyunca “Oku” emrinin idrakini bana aşıl原因 ve bir şeyler öğretme duygusunu bana yaşatan değerli ve saygı değer hocalarıma minnetlerimi sunuyorum. Bu hayatta her daim yanımda olan, düşüncelerini önemseydiğim tecrübeleriyle hayatıma ışık tutan sevgili dayım **Prof. Dr. Muhammet Hanefi PALABIYIK'a** sevgilerimi iletiyorum. Tezimi hazırlarken beni yalnız bırakmayan ve tezimi geliştirmeme yardımcı olan **Öğr. Gör. Ahmet Alperen PALABIYIK'a**, değerli arkadaşlarım **Yrd. Doç. Dr. Kadir ÇEBİ**, **Öğr. Gör. Selçuk ÖZYÜREK** ve **Öğr. Gör. Halil İbrahim ÖZTÜRK'e**, çalışmanın ortaya çıkmasında ve doğru sonuçlar elde edilmesinde bana yardımcı olan öğretmen, idareci arkadaşlara ve öğrencilerime teşekkür ediyorum.

Beni hayat hazırlayan, her daim yanımda olan ve eğitimimde maddi ve manevi destekleriyle bana olan inançlarını hiç yitirmeyen aileme, yeteri kadar ilgi ve sevgi gösteremeyip ihmal ettiğim dünyalar güzeli, cennet kokulu kızım **Ebrar'a** teşekkür ediyorum.

Ahmet YILDIRIM

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ahmet YILDIRIM

**Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2017
Danışman: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

ÖZET

Dünyanın kuruluşundan günümüze kadar kadınların sayısı sürekli artmasına rağmen kadınlar cinsiyet rollerine dayanan toplum düşüncesiyle genellikle arka plandaki işlerde göre almışlardır. Sanayi İnkılabı ile çalışma hayatına giren kadınlar cumhuriyetin ilanı ile Türkiye’ de çalışma hayatının devamlılığını sağlamış, özellikle 2000’li yıllarda ise yönetim birimlerinde aktif rol oynamaya başlamışlardır. Türk Milli Eğitim sisteminde de kadınlar sayıca fazla olmasına karşın yönetimdeki rolleri erkeklere oranla çok azdır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere bakış açısının ve kadın yöneticileri lider olarak görüp görmemelerinin, kadın öğretmenlerin yöneticiliğe yönelmelerini, bu kademelerde yer almalarını ve ilerlemelerini doğrudan etkilediği düşünülmektedir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilere yönelik algıladıkları liderlik davranışları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, branş, medeni durum, mezun olduğu okul, öğretmenin kadın yöneticiyle çalıştığı süre değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırma evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili ve ilçelerinde MEB’e bağlı 250 okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, kadın yöneticinin görev yaptığı 22 okul ile bu okullarda görevli 289 öğretmen oluşturur. Araştırmada Demir, H. ve Tarhan, O. (2008) tarafından geliştirilen Liderlik Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca kişisel bilgi formu ile öğretmenlerin istenilen demografik özellikleri tespit edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 paket programı kullanılarak demografik özelliklerin

frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ölçeklerden alınan puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, fark testlerinde t testi, varyans analizi (One- Way ANOVA), Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır.

Aştırma sonucunda, öğretmenlerin kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışları çeşitli faktörlerden etkilenmiştir.

Kullanılan Anahtar Kelimeler: Lider, Dönüşümcü Lider, Etkileşimci Lider, Kadın, Kadın Yöneticiler, Kadın Lider.



DETERMINATION OF LEADERSHIP BEHAVIORS OF FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO TEACHER'S OPINIONS

Ahmet YILDIRIM

Erciyes University, Institute of Educational Sciences

Master Thesis, July 2017

Advisor: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

ABSTRACT

Despite the ever-increasing number of women from the founding of the Earth to the day-to-day, women have often worked in the background in the minds of society based on gender roles. The women who entered the working life with the Industrial Revolution enabled the continuity of working life in Turkey with the declaration of the republic, especially in the 2000s they started to play an active role in the management units. Although the number of women in the Turkish National Education system is high, the roles in management are very small compared to men. It is thought that the viewpoints of teachers who work in schools towards women managers and whether they should see women managers as leaders directly influence the orientation of women teachers to management.

In this study, it was investigated whether the leadership behaviors perceived by teachers about female managers in educational institutions differed according to gender, age, seniority, level of education, branch, marital status, school and graduate school and the duration of working with female manager.

The research population consists of 250 pre-school elementary school, junior high school and high school teachers in Erzincan province and districts in 2015-2016 educational. In the sample of the research, 289 teachers from 22 school administrations, in which the female manager works. A Likert scale consisting of 2 subcategories was used from 22 questions that was developed by Demir, H. and Tarhan, O. (2008). In addition, the desired demographic characteristics of the teachers were determined by the personal information form. Frequency and percentage values of demographics, the arithmetic mean and standard deviation of scores obtained from the calculated scale, the

difference tests of t test, analysis of variance (One- Way ANOVA), Kruskal-Wallis H-test were analyzed using SPSS 17.0 package program in analyzing the data.

As a result of the research, the leadership behaviors teachers perceive in female managers were influenced by various variables.

KeyWords: Leader, Transformational Leader, Interactionist Leader, Woman, Woman Administrators, Woman Leader.



İÇİNDEKİLER

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Tezin Amacı	4
1.3. Tezin Önemi	5
1.4. Problem Cümlesi	6
1.5. Alt Problemler	6
1.6. Araştırmanın Sayıtları	7
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.8. Tanımlar	7
BÖLÜM II	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. Yönetim	9
2.1.1. Yönetim Süreçleri	10
2.1.2. Eğitim Yönetimi	11
2.1.3. Okul Yönetimi	12
2.2. Yönetici	12
2.2.1. Okul Yöneticiliği Nitelikleri	13
2.3. Liderlik	14

2.4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	15
2.5. Liderlik Kuramları.....	16
2.5.1. Özellikler Kuramı	17
2.5.2. Davranışçı Kuramlar	18
2.5.2.1. Ohio State Araştırmaları	19
2.5.2.2. Michigan Araştırmaları	21
2.5.3. Durumsallık Kuramı	21
2.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	22
2.5.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı	22
2.5.3.3. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	23
2.5.3.4. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	24
2.5.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	24
2.5.3.6. Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci ..	25
2.5.4. Yeni Liderlik Kuramları	26
2.5.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	26
2.5.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Temelleri	27
2.5.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	27
2.5.4.2.1. Etkileşimci Liderlik Boyutları.....	27
2.5.4.2.1.1. Koşullu Ödül.....	28
2.5.4.2.1.2. İstisnalar ile Yönetim (Aktif).....	28
2.5.4.2.1.3. İstisnalar ile Yönetim (Pasif)	28
2.5.4.2.1.4. Laissez-Faire Liderlik	28
2.5.4.3. Etkileşimli Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	28
2.6. Çalışma Hayatında Kadın.....	30
2.7. Yönetimde Kadın ve Sorunları.....	32
2.8. Kadın Lider.....	33
2.9. İlgili Araştırmalar	36
2.9.1. Liderlik İle İlgili Araştırmalar	36
2.9.2. Kadınlar İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	40
BÖLÜM III.....	45
YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırma Modeli	45
3.2. Evren ve Örneklem.....	45

3.3. Veri Toplama Aracı.....	48
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	49
3.3.2. Liderlik Davranış Ölçeği	49
3.4. Verilerin Toplanması.....	49
3.5. Verilerin Analizi.....	50
BÖLÜM IV	51
BULGULAR.....	51
4.1. Öğretmenlerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular	51
4.2. Demografik Değişkenlerle Liderlik Davranışları Alt Puanlarına İlişkin Bulgular	52
BÖLÜM V.....	71
SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	71
5.1.Sonuçlar ve Tartışma.....	71
5.2. Öneriler.....	75
5.2.1. Araştırmacıya Yönelik Öneriler.....	75
5.2.2. Uygulayıcıya Yönelik Öneriler.....	75
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	85
EK-1 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	85
EK-2ARAŞTIRMA İZİNİ.....	87
ÖZ GEÇMİŞ.....	90

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Lider ve Liderlik Kavramları Tarihsel Gelişim Süreleri	17
Tablo 2.2. Özellikler ve Yetenekler	19
Tablo 2.3. Liderliklerin Beş Karar Verme Biçimi	25
Tablo 2.4. Transaksiyonel (Etkileşimci) ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik ..	30
Tablo 2.5. Eril ve Dişil Özellikler	35
Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Değerler.....	46
Tablo 3.2. Yaş Değişkeni İçin Değerler	46
Tablo 3.3. Medeni Durum Değişkeni İçin Değerler	46
Tablo 3.4. Kıdem Değişkeni İçin Değerler	47
Tablo 3.5. Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Değerler	47
Tablo 3.6. Mezun Olduğu Okul Değişkeni İçin Değerler.....	47
Tablo 3.7. Branş Değişkeni İçin Değerler.....	48
Tablo 3.8. Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkeni İçin Değerler	48
Tablo 4.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanlarına Ait Değerler	51
Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Toplam Puanlarına Ait Değerler.....	51
Tablo 4.3. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu Toplam Puanlarına Ait Değerler.....	52
Tablo 4.4. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	52
Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	52
Tablo 4.6. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	53
Tablo 4.7. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuları	53
Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	54

Tablo 4.9. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	54
Tablo 4.10. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	55
Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	55
Tablo 4.12. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	55
Tablo 4.13. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları.....	56
Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları.....	56
Tablo 4.15. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 4.16. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasından Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren LSD Testi Analiz Sonuçları	57
Tablo 4.17. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	58
Tablo 4.18. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları	58
Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları	59
Tablo 4.20. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	59
Tablo 4.21. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları	60
Tablo 4.22. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	61

Tablo 4.23. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	61
Tablo 4.24. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	61
Tablo 4.25. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	62
Tablo 4.26. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları	62
Tablo 4.27. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 4.28. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasından Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren LSD Testi Analiz Sonuçları .	64
Tablo 4.29. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	65
Tablo 4.30. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları	65
Tablo 4.31. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	66
Tablo 4.32. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları	67
Tablo 4.33. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	68
Tablo 4.34. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları	68
Tablo 4.35. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi.....20



KISALTMALAR

M.E.B. : Milli Eğitim Bakanlığı

Akt. : Aktaran

N : Frekans

ort : Ortalama

P : Anlamlılık Düzeyi

s. : Sayfa

Std. : Standart

ss : Standart Sapma

sd : Eleman Sayısı

\bar{x} : Aritmetik Ortalama

BÖLÜM I

GİRİŞ

Kadınların nüfus bakımından oranları erkeklere yakın olmasına karşın iş hayatında kadınlar erkekler kadar etkin olamamıştır. Bu durumdan kadınlar kadar organizasyonlarda zarar görmüştür. Bütün yönetimler, çalışma alanında en etkili ve en verimli kişilerle çalışmak istemektedirler. Bu nedenle bilinçli ya da bilinçli olmayan bir şekilde cinsiyete dayalı ayrımcılığa izin veren yönetimler, erkeklerle kadınlara eşit dağıtılmış yetenek zenginliklerinin önemi bir kısmından vazgeçme lüksünü yaşamışlardır. Toplumda erkek ve kadın hemen hemen aynı oranda olmasına rağmen kadınların yönetimde erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir. (Barutçugil, 2002).

Kadınların toplumsal ve ekonomik alanda erkeklerin gerisinde kalmasının birçok nedenleri vardır. Bu nedenler toplumların yapısal özelliklerine dayanan ilişkilerden kaynaklanan ve Ataerkillik düşüncesi ile her alanda erkeklerin egemen olduğu, kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlandığı, fizyolojik anlamda kadınların erkeklerden farklılıkları, yasal düzenlemelerdeki eksiklikler ve yanlışlıklar gibi nedenlerdir (Kocacık ve Gökkaya, 2005, s.195).

Ataerkillik toplum düzeninde erkekler güçlü, kuvvetli, bilgili, egemen olmak gibi yüce erkekle tanımlanırken; kadınlar, zayıflık, iş bilmeyen, mütevazılık, cahillik gibi erkek egemenliğini destekleyici ifadeler ile tanımlanmıştır. Ataerkillik sistemi içerisinde kadınlar, güçsüz, kişilik olarak zayıf, korunmaya muhtaç bireyler olarak; erkekler ise; yaratılıştan gelen iyi niyetlerinden dolayı, kadınları koruyan, gözetilen ve himayesi altına alan güçlü, kudretli, bedenen ve dinen üstün kılınmış bireyler olarak tanımlanır ve kadınlardan, kendisini her türlü olay karşısında koruyan ve gözetilen eril kişiye itaat etmesi ve saygı duyması beklenir (Usluer, 2000, s.1).

“Dünyadaki toplumları etkileyen Sanayi İnkılabıyla kadının ilk olarak emeğini ücret karşılığı vermesi başlamıştır. O zamanın şartlarına göre istihdam edilen kadın, ekonomik durumu iyi olmadığından ezilmiştir. Kadın çalışanların, çalışma yaşamını düzenleyen yasaların çıkarılması İngiltere’de başlamış ve diğer topluluklara da ulaşmaya başlamaktadır” (Kocacık ve Gökkaya, 2005, s.196).

Cumhuriyetin ilanından sonra gerçekleştirilen inkılaplar sayesinde kadına sosyal ve toplumsal haklar verilmiştir. Yasa önünde erkeklerle eşit koşulda olma, seçme ve seçilme hakkı gibi hakların yanında 1936 yılında yapılan İş Kanunu ile çalışma yaşamında bazı yenilikler ve düzenlemeler yapılmıştır. 1950 yılından itibaren ise Türkiye’de sanayileşme arttıkça çalışma yaşamındaki kadınlar oranında artış olmuştur (Kuzgun&Sevim, 2004, s.15).

Genellikle kadın ve erkeklerin toplumsal yaşama tutunmaları için kendi cinsiyet rollerine uygun meslekleri seçmeleri beklenir. Bu çerçevede kadınlar genellikle annelik ve kadınlık rollerine uygun mesleklere yönelirler. Kadınlar annelik ve eşlik rollerini ihmal etmeden kendilerinden beklendiği gibi hizmete yönelik çalışmaktadırlar. Kadınlara en çok yakıştırılan ve onlarında seçtikleri meslekler arasında öğretmenlik, hemşirelik, eczacılık, sekreterlik gibi meslekler bulunmaktadır (Arat, 1999, s.51).

Kadınların seçtikleri mesleklerde yükselmekte, erkek meslektaşları karşısında aynı kararlılıkla ayakta durabilmekte güçlük çekmektedirler. Bu meslek guruplarının başında yöneticilik gelmektedir. Yönetimin kentine özgü İlkeleri, değerleri ve normları vardır. Genellikle erkeklerin hakim olduğu ve yöntemlerin onlar tarafından çizildiği görülmektedir (Bakioğlu ve Özcan, 2001).

Kendini başka alanlarda geliştiren kadın yöneticilik alanında geliştirmekte ve yönetim seviyesindeki sayısı artmaktadır. Fakat bu artış istenilen seviyede değildir. Kadınlara yöneticilik alanındaki yerini edinmede örgütte kullandığı yöneticilik ve liderlik özellikleri de gün geçtikçe daha çok dikkat çekmektedir (Gökalp, 2007, s.1).

Kadınlar, yüklenen rol bakımından genellikle öğretmenlik mesleğini seçmektedirler. Bu sebeple eğitim alanında kadınların sayısı oldukça fazladır. Fakat kadınların öğretmenlik mesleğinde sayılarının fazla olmasına rağmen okul yöneticiliği yapma sayıları çok azdır. Kadın öğretmenlerin yönetim kademesinde azlığı objektif bir bakışla incelenmesi gerekmektedir. Okulda çalışan öğretmenlerin kadın yöneticileri lider olarak görüp görmedikleri, kadın yönetici ile ilgili düşüncelerin ne olduğu kadın öğretmenler için

oldukça önemlidir. Bu çalışmada eğitim kurumundaki öğretmenlerin kadın yöneticinin liderlik rollerini saptamaya yönelik bir çalışma yapılmıştır.

1.1. Problem Durumu

“Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde kadınlar ve erkekler birlikte çalışmış ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerlendirilmemiştir” (Çelikten, 2004, s.92).

Bu sebepten dolayı kadınlar erkeklere göre daha geri planda kalmışlardır. Kadınların statü olarak daha düşük olan işlerde çalışmaları normal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek statülü işlerde çalışmaları normal karşılanmadığı gibi kadınların bu alanda yükselmeleri de oldukça zor olmuştur (Çelikten, 2004, s.92).

Eğitim düzeyi artan kadınların doğru orantılı olarak özellikle yönetim gücüne katılımları artmaktadır. Buna rağmen kadınların eğitim her seviyesinde aynı oranda temsil ettiği söylenemez. Toplumsal algının erkek işleri ve kadın işleri olarak ayrımın içinde olduğu düşünüldüğünde kadınlar toplumun kabul gördüğü mesleklere, erkekler ise erkek işleri olarak adlandırılan işlere yönelmektedirler. Yasalarımızda meslek seçimi ve mesleğe alınmada cinsiyet rollerine dayalı ayrımcılık olmamasına rağmen, uygulamada kadınların bazı mesleklerde çalışmalarının ve karar mekanizmalarında yer almasının engellendiği görülmektedir (Şahin, 2007, s.2).

Kamu kesiminde çalışan kadınlar eğitim düzeyleri açısından oldukça donanımlı olmalarına rağmen yöneticilik görevlerindeki sayıları yetersiz düzeydedir. Kamuda alanında yönetici olarak görev yapan kadınlar genellikle orta ve alt düzeye yönetici pozisyonlarında yer almaktadır (Ersöz, 1999, s.60). Ne özel sektörde ne de kamu sektöründe kadınların yönetim kademelerine ve karar verme mekanizmalarına kolay kolay gelemedikleri görülebilmektedir. Kadın, daha çok nitelik, zaman ve enerji isteyen üst yönetim kademelerine, aile sorumlulukları ve yetersiz olduklarını düşündüklerinden gelememektedirler (Koray, 1992, s.96).

Yapılan araştırmalarda, üst düzey konumlardaki kadınların büyük çoğunluğu bekar ya da çocuksuz veya bir bölümü arkasında büyük ölçüde eş ya da çevre desteği olan “şanslı” kadınlardır (Gerni, 2001).

Eğitim yönetiminde de kadınlar için durum farklı değildir. Kadınların yoğun olarak çalıştığı eğitim sektöründe yöneticilik konumunda yine erkekler çoğunluğu oluşturmaktadır. Ev içi sorumluluklar, kadın öğretmenlerin kendini geliştirmesi için zaman bulamamasına, eğitim programlarına katılmamasına, araştırma-geliştirme projelerinde ve sendikalarda yer almamasına neden olmaktadır. Bütün bunlar kadınların meslekte yükselmesine engel olmakta ve “kadın isteksizliği” olarak adlandırılmaktadır. Bunun sonucu olarak, erkek öğretmenler üst yönetim rollerinde daha çok yer almaktadır (Tan, Ecevit & şr, 2000, s.80-81).

Okul yapısı eğitim tarihçeleri tarafından “pedagojik bir harem”e benzetilmiş, üst kadrolara yükselmek isteyen kadınların önünde bir cam tavanın bulunduğu vurgulanmıştır. Kadının erkeğe buyurmasının hoş karşılanmaması, erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak görülmesi, kadınların etkili yöneticilik yapamayacak kadar disiplin yetersizlikleri olduğuna inanılması, evlilik ve ocuk gibi nedenlerle süreksizlikler gösterebileceği gibi mevcut düşünce kadın-erkek eşitsizliklerinin meşrulaştırılmasında etkili olmuştur (Tan, 2002, s.38).

Milli Eğitim Bakanlığının Temmuz 2001 verilerine göre ilköğretim düzeyindeki 20597 yöneticinin (müdür ve müdür yardımcısı olarak) %37’si, müdürlerin ise %3,15’i kadındır. Böylece ğretmenlerin yarıdan fazlasını oluşturan kadın öğretmenler, okul müdürlüklerinin ancak %3,15’ini oluşturmaktadır (nal, 2003, s.108).

Türkiye kadınların yöneticilikte özellikle eğitim yönetiminde oranlarının düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Yöneticiliğe atanma ve yöneticilikte yükselme ile ilgili herhangi bir engel olmamasına rağmen kadınların yönetimindeki aynı oranlarda üst kademlere gelemedikleri açıktır (elikten, 2004, s.93).

2015-2016 eğitim-ğretim verilerine göre Erzincan’da temel eğitim ve ortaöğretim yöneticilerinin sadece % 12,22’si kadındır (M.E.B, 2015).

1.2.Tezin Amacı

Bu araştırmada, 2015-2016 eğitim ğretim yılı verilerine göre Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne bağlı Temel Eğitim ve Ortaöğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri tespit edilmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, bazı demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, branş, medeni durum,

mezun olduğu fakülte, öğretmenin kadın yöneticiyle çalıştığı süre) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği saptamaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilecek bulgulara göre başta eğitim sistemine ve yöneticilik ile ilgilenen kişi ve kurumlar için faydalı olması beklenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın kadın yöneticilere bakışı, öğretmenlerin kadın yöneticileri nerede gördükleri konusunda MEB'in ilgili birimlerine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca okul idarecilerinin ve yönetici olmak isteyen kadın öğretmenlerin istifade edecekleri bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

1.3. Tezin Önemi

Kadınların, sosyal hayatta ikinci plandan çıkıp erkekler ile eşit roller almaya başlamasından dolayı karşılaştığı problemler, bu sorunlara karşı ortaya koyduğu çözümler, gerek ekonomik gerek sosyal ve toplumsal gerekse siyasi alanda etkin olma çabası kadınların söz sahibi olmasının önün açmıştır.

“Türkiye’ de değişik sektörlerde çalışan kadınlara bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde ilerleme kaydettikleri görülürken ne yazık ki aynı olumlu düşünce eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için ifade edilememektedir” (Çelikten, 2004, s.92).

Cumhuriyetin ilanından sonra birçok alanda karar mekanizmasında etkin rol oynayan kadınlar, özellikle eğitim alanının yönetime gelmeye başladı. Kadınların eğitimde alanındaki sayılarının erkeklerden daha fazla olmasına karşın yöneticilikte genellikle erkekler tercih edilmiştir.

Bu çalışmada öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı algıladıkları liderli rolleri onların yönetim alanına etki etmesinde önemlidir. Araştırma sonuçlarının eğitim sistemi politikalarına, idarecilere ve öğretmenlerle ilgili olarak düzenlenecek hizmet içi eğitim faaliyetlerine, okullardaki kadın yöneticilere, eğitimcilere ve diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Erzincan ilinde kadın yöneticiler ile ilgili ilk araştırma özelliği taşımaktadır.

1.4. Problem Cümlesi

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Erzincan ilindeki okullarda (Okul öncesi, Temel Eğitim ve Ortaöğretim) görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik rolleri nelerdir?

1.5. Alt Problemler

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin, demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, branş, medeni durum, mezun olduğu fakülte, kadın yöneticiyle çalışılan süre) dağılımı nedir?
2. Okullarda görev yapan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları nelerdir?
3. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları öğrenim branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
10. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları kadın yöneticiyle çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.6. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmada kullanılan ölçme aracı tüm katılımcılar tarafından içtenlikle doldurulmuştur.
2. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekte öğretmenlerin verdikleri cevaplar, onların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları Erzincan ili merkez, ilçe ve köy okullarında kadın yöneticisi olan okulların öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma, veri toplamak için kullanılan bir anket (kişisel bilgi formu) ve bir ölçek (kadın yöneticilerin liderlik davranışları) ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Yönetim:“Ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde yönetimin nasıl belirlendiği, amacı gerçekleştirecek bireylerin nasıl seçildiği ve nasıl işbirliği içinde çalışacakları, aralarında nasıl bir işbölümü yapılacağı ve etkinliklerin nasıl koordineli olacağı ile ilgilenir” (Karip, 2004).

Yönetici: “Kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir” (Yalçın, 1995).

Eğitim Yönetimi:“Eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere, bu kurumlara insan ve madde kaynakları sağlayarak, etkili bir biçimde kullanmak suretiyle, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulayan yönetim bilimidir” (Okutan, 2016).

Lider: “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren,1993).

Liderlik: “Grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, yönlendirme, yönetme ve etkileme sürecidir” (Çelik, 2003).

Kadın Lider:“Kadınların, kadınlık bilinci ile kendi özelliklerini, kişisel yeteneklerini ve nitelikleriyle bir araya toplayarak çalışma yaşamındaki kişi ve kişileri etkileyebilme yönetimiyle iktidar ve kuvvet elde etmesidir” (Tunalı, 2006, s.5).

Dönüşümcü Lider:“Değişimi etkin bir şekilde rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır” (Yılmaz, 2014).

Etkileşimci Lider:“Yeniliğin ve gelişmenin olmadığı teşkilatlar için, lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden meydana gelen süreç olarak ifade edilir. Usta bir emir uygulatıcı olan bireyleri tanımlamakta kullanılan liderlik yaklaşımıdır” (Yıldırım, 2006, s.18)



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim

İnsanların ortak amaçları örgütler kanalıyla gerçekleştirme çabası gösterdikleri her yerde, yönetim söz konusu olmuştur. Bir grubun belli amaçları gerçekleştirebilmesi için; grubu örgütleyen, gerekli emirleri veren, grubun çabasını aynı amaç doğrultusunda eş güdümlen ve denetleyen yöneticilere ve bu yolda azimle, istekle çalışacak kişilere gerek duyulmuştur. Bu nedenle; insanlardan oluşan grup ve örgütlerde yönetici-yönetilen öğeleri ile birlikte, yönetim olgusunu da yaratmıştır (Alıç, 1987, s.140)

Yönetim; örgütlerde amaçların daha verimli ve etkili olabilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Tanımdaki bu fonksiyon terimleri yönetimin bir süreç ile birlikte sitemli bir biçimde uygulanması ifadesi yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir (İlgar, 2005, s.35).

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirme üzere; örgütteki insan ve madde kaynaklarının, örgütlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesi süreçlerinin bütünüdür (Balcı, 2010).

Yönetim, idareci olacak kişide olması gereken zihinsel ve fiziksel özellikler ile idareciliğe ilgi göstermesi, bu görevi istemesi ve benimsemesi gibi özellikler sebebiyle yöneticilik vazifesinin yerine getirilmesinde gereken kurallar, ilkeler ve teknikleri olan bir vasıftır (Taymaz, 2011, s.19-20).

2.1.1. Yönetim Süreçleri

Henri Fayol (1841-1925), yönetim kavramına bilimsel olarak karşımıza çıkaran ilk bilimcidir. Bir maden mühendisi, başarılı bir yönetici ve iz bırakan bir yönetim bilimcidir. Yönetimsel davranışa karar verme, planlama, örgütleme, emir verme ve eşgüdümleme olarak sınıflandırmıştır (Şahin, 2007, s.9).

- **Karar Verme:** Dunham ve Pierce' e (1989) göre, grubun bel kemiği ve yönetimin özüdür. Bir yönetici birden fazla seçenek ile karşılaştığı zaman, bir seçim yapma kararı alır. Bu karar süreci, idare etmeyi benimsemek için elzemdir. Çünkü verilen kararlar güdüleme, liderlik, iletişim ve örgütsel değişimde çok büyük rol oynar. Planlama, örgütleme, eşgüdümleme, personel alma, yönlendirme ve denetleme süreçlerinin hepsinde karar verme süreci yer almaktadır (Ordu, 2014, s.120).
- **Planlama:** Bir eyleme başlamadan önceki tasarlama işi sürecine planlama denir. Saptanan amaçlara ulaşma sürecide denir. Planlama bir tasarı işidir. Plan, ileriye yönelik yapılan çalışma süreci ile karar verme eylemi olarak nitelendirilir. Yönetim işinde plan yol gösterici rolünde görülmekte, aynı zamanda uzmanlık gerektiren bir iştir (Taymaz, 2011, s.37).
- **Örgütleme:** Amaca ulaşılabilmesi için gerekli durumun oluşturulmasıdır. Bu süreç hedef ve ilişki yönleri ele alındığında tanımlanabilir. Örgütleme sonunda örgüt oluşur ve çabaları bütünleştirip eşgüdümü sağlayan bir yapı oluşur. Örgütleme süreci üzerinde duran tanınmış yönetim bilimci Peter Drucker şu noktaları vurgulamaktadır: Yönetici ancak çok özenle yapılan bir etkinlik çözümlemesi yolu ile yapılması gereken işi, hangi işlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve her etkinliğin örgüt yapısında nasıl vurgulanması gerektiğini saptayabilir. Yöneticinin karar çözümlemesi, gereksinim duyulan karar türlerini, bu kararların örgüt yapısında hangi konularda alınması gerektiğini ve her yöneticinin bu kararlara nasıl katılması gerektiğini belirler. İlişkilerin çözülmesi ile de, her yöneticinin programlara yapması gereken zorunlu katkılar, görevsel ilişkiler ve diğer yöneticilerin yapacakları katkıların bilinmesi sağlanır (Aydın, 2014, s.120)
- **Emir Verme:** Organizasyonda emir verme oluşturabilmek için yönetimde görev alacak insanlar mümkün olduğu ölçüde seçilerek getirilmelidir. Yönetim ile ast kişiler arasında iletişim alışverişi daima açık bulundurulmalıdır. Karar alırken

astların katılımı sağlanmalıdır. Her etkinlik üst kademeler tarafından değerlendirilmeli, astlara gelişimleri ve günün koşullarına ayak uydurmalarını sağlamak sebebiyle eğitim verilmelidir. Organizasyon içerisinde arkadaşlık duygularını geliştirmeli, astlara yeterli olmadıkları konularda yön verilmeli, olumsuz durumlarda yapmış oldukları teklifler üst kademeler tarafından reddedilebilmelidir (Uçan, 2012, s.11)

- **Eşgüdümleme:** Bir hedef uğrunda mevcut insan ve madde kaynaklarının faydalarını birleştirme sürecidir. Örgütte ortak amaçlar doğrultusundaki bireysel çabaları kendiliğinden bütünleşmesi imkânsızdır. Bu çabaları bütünleştirmek yönetsel bir süreçtir. Koordinasyon, uyumlaştırma ve düzenleştirmede denilen eşgüdümleme; zamanı daha etkin kullanma ile birlikte grubun çabalarını birleştirmeyi ve amaçları doğrultusunda birbirlerini tamamlamalarını sağlar (Ordu, 2014, s.130).

2.1.2. Eğitim Yönetimi

Yönetimin eğitim sahasına çevrilmesi anlamına gelir ki, eğitim yönetimi, eğitimin amaçlarından ve işlevlerinden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin ilgilendiği ve uğraştığı varlık insandır. Bu sebeple diğer kuramlardan farklıdır. Eğitim insanlara, eleştirme ve düşünce becerilerini geliştirip onların davranışlar kazandırır veya insanların davranışlarını değiştirir. Eğitimin en temel amacı insana eleştirici bir turum kazandırma ve onu geliştirmektir. Eğitim ilgilendiği varlık insan olduğundan çevrenin etkisi de kaçınılmazdır. Çevre insanın gereksinimlerini karşılamak durumundadır (Taymaz, 2011, s.21).

Aydın' a (1994) göre, eğitim kuramlarının amaçları açık ve kesin değildir. Amaçlar sık sık değişme ve birbirleriyle çatışma eğilimi göstermektedir. Bir meslekte uzmanlık, uygulamada özerklik gerektirir. Bu durum, öğretmenler ve yöneticiler arasında çatışma yaratabilir. Eğitim örgütleri, insan ilişkilerinin ağırlıklı olduğu bir kuramdır. Bu kuramlarda; öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-yönetici ve öğretmen-aile ilişkileri mevcuttur. Eğitim örgütleri, ürünün değerlendirilmesi güç olan kurumlardır. Öğrencilerin kazanması amaçlanan bilgi, beceri, tutum ve davranışların hemen ve kolayca gözlenmesi mümkün değildir. Eğitimde denetleme eyleminde yapı bakımından diğer örgütlerden farklılık gösterir. Bu nedenle yöneticiler, farklı baskılar altında olabilirler (Maya, 2014, s.36).

2.1.3. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin, sınırları eğitim sisteminin yapısının ve amaçlarının belirlediği, okul gibi sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bursalıoğlu' na (2010) göre, eğitimin yönetimin meydana gelmesi yönetimin eğitime uygulanmasına bağlı olduğu gibi, okula uygulanmasından da okul yönetimi meydana gelmektedir.

“Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulamasıdır. Okul yönetiminin amacı, okuldaki tüm kaynakları en verimli bir biçimde kullanarak okulun vizyonuna ve misyonuna uygun olarak gelişimini sağlamaktır” (Taymaz, 2011, s.55)

“Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği birbirinden farklı meslek alanıdır. Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse okullar dışında kalan M.E.B. merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak olasıdır” (Taymaz, 2011, s.22).

2.2. Yönetici

Yönetici, değişik zamanlarda belirli amaçlara ulaşmak için bir takım üretim araçlarını bir araya getiren ve bu araçlar arasında uyum sağlayan kimsedir. Bu araçlar, hammadde, para, insan olduğu gibi makine, demirbaş ve malzemeler olabilir (Eren, 2000).İdareci, bir grubun hedeflerini geliştirmek için mevcut grup yapısını ve yöntemlerini kullanan kişidir (Aydın, 1984, s.145). Tekin'e (2010) göre, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için bir grup insanın işbirliği ve beraberliğini sağlayarak onları arzulan davranışlarda bulunmaya teşvik eden yetkili kimseye yönetici denir. Yönetici bir takım yetkilerle çalışır ve kendinden daha üst bir makama bağlıysa, ona karşı sorumlu olur. Daha geniş ifade ile yönetici, başında bulunduğu kuruluşun ve ya çalıştığı makamın işlerinin planlamasını, iş görenlerin örgütlemesi motive edilmesi ve özendirilmesi, aralarındaki koordinasyonun sağlanması ve işlerinin gerektiğinde denetlenmesi konusunda yetkili olduğu gibi, bu yetkileri gerektiği biçimde kullanıp kullanmadığı açısından da üst makama karşı sorumludur (Uçan, 2012, s.15).

Okulun kadrosu daha çok çevresel kişilerden meydana gelmiş ise, bunlar çevrenin desteğini sağlamaya çalışacaklar ve çevrenin okulun etkileme derecesi yüksek olacaktır. Bu kişiler memleketin değişik yerlerinden gelirse, okulun kadrosu ulusal ve dış değerlere göre daha yüksek olacaktır. “Bürokraside yetki; hiyerarşiden, meslekte yetki bilgi ve

beceriden gelir. Yetkinin temellerine göre, okul yöneticisinin bağlılığı örgütü ile mesleği arasında parçalanır. Okulun amaçları ile toplumun eğitim amaçları çoğu zaman aykırı düştüğünden okul yöneticileri tarafsız bir teknisyen olmakta ve öyle hizmet etmektedir”.Okulun yapısı içindeki uyum ve ahengi oluşturacak, amaçlarını vizyon ve misyon çerçevesinde geliştirecek ve bunları koruyacak lider okul müdürü olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Açıkalin (2004), okulların toplumsal yapıda yöneticilerin önemli rol oynadıklarını belirterek yöneticilerin görevlerinin bazıları;

Eğitim sistemindeki çocukları ve gençleri, “geliştirmek ve yetiştirmek” üzere geçici olarak teslim edilmiş ulusal insan kaynağı olarak okul ortamında korumak. Eğitim örgütlerinde çalışanları en azından “çağdaş” bir personel anlayışı ile yönetmek. Eğitim kurumlarına insan kaynağı sağlayan birincil kaynak olan anne babalara, geleceğin daha sağlıklı insan kaynağı için iletişim kurmak ve işbirliği yapmak. Ürün olarak sunduğu insan kaynağının performansını izlemektir (Açıkalin, 2004, s.45).

2.2.1. Okul Yöneticiliği Nitelikleri

Drucker’ e (1984) göre, bütün kurumların ilk işlevlerinden olan canlılığın, eğitimin yönetim kademesinde de olması gerekir. İlerlemekte olan toplumlarda bu durum kendini daha da fazla gösterir. Bu sayede yönetim güçlenerek daha verimli hale gelir. Gelişen ekonomi ve teknoloji yapısında, bazen yönetimde olağanüstü kararların alınması gerekir. Alınan kararların ilerde beklenen sonuçlara kavuşacağından, idareci bugünü iyi değerlendirerek gelecek için önemli sonuçlara adım atmalıdır (Drucker, 1984).

Eğitim sistemi içinden okulun alt bir sistem olarak görüldüğü durumda, okul yönetimi rolü önemli bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetkinlikleri ve temel işlevleri araştırılmıştır.

Turan ve Şişman’a (2005) göre, yapılan çalışmalarda müdürlerin yetkinlik ve yeterliliklerinde yeni tip yaklaşım özelliklerinin kullanıldığı, özellikle liderlik ve liderlik süreçleri ile program geliştirme, öğretim süreçleri ve performans değerlendirme gibi birçok alanda görevlerini sürdürdükleri görülmüştür (Turan & Şisman, 2005).

2.3. Liderlik

Liderlik, gerek yönetim bilminde gerekse eğitim bilminde araştırılan konuların başında gelmektedir.

Eski zamanlardan buyana bir bilim olarak ilerlemeye başlayan yönetim bilimin öncüleriyle birlikte liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmış, bazı varsayımlar ve modeller zenginleştirilmiş ve çeşitli liderlik fikirleri gündeme gelmiştir. Liderlik (leadership), İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Başka dillerde, İngilizce’deki yönetimle ilgili “management” ve “administration” kelimelerini tam olarak yansıtan bir kelime olmadığı gibi liderliğin karşılayan bir kelime olmadığı için gerekli ve önemli bir çalışma konusudur. Türkçe’de ise liderlik karşılayan kelime “önderlik” ve “yederlik” kelimeleri ön plana çıkıp önerilmişse de, genel olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2014).

Liderlik kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış, bu kavramın tanımından çok yaklaşım, tür ve etkililiğinin tartışıldığı görülmüştür. Liderliğin genel bir tanımı yapılacak olursa; belirli hedefler çevresinde insanı toplayabilme ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirme yeteneklerini ortaya çıkararak bilgilerin toplamıdır (Eren, 1998, s.357).

Karip’ e (1998) göre, liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılması karşın, okullarda ve diğer örgütlerde liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda liderlik, bireylerin yaptıkları bir takım iş ve eylemler olarak değerlendirilmiştir. Halbuki liderlik; bireylerin ne yaptıklarından çok, bu yapının gelişmesi, etkililiğini sürdürebilmesi için gerekli görevlerin ve liderlik fonksiyonlarının neler olduğu açısından incelenir (Can, 2014, s.2).

Bass (1985), liderlik grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.

Can (1991), liderlik ile ilgili yapılan tanımların, bu kavramın farklı yönlerini ele aldığını göstermektedir. Yapılan bütün tanımlar, liderliği etkileme yönü olarak ele almıştır. Bazen örgütün niteliği, bazen kişilik özelliği, bazen de davranış biçimi özelliklerinde liderliği ele almıştır (Çelik, 2013, s.1).

Toplumun ve bireylerin farklılıklarından algı ve değerlendirmeler ile geliştirilen, zamanın getirilerine göre liderlik ile ilgili tanımların farklılaştığı söylenebilir. Bütün bu farklılıkların

olmasına rağmen liderlik tanımlarının bir kısım özellikleri ortak noktaları barındırdığı söylenebilir. Ayrıca liderliği tanımlamanın güçlüğü kabul edilerek, tanımların farklı ve ortak noktalardan hareketle şu yargılara ulaşılabilir:

- a) Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklıdır.
- b) Liderlik, formal konuma bağlı değildir.
- c) Liderlik, politiktir.
- d) Liderlik, kültürelidir.
- e) Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir (Erçetin, 2000).

2.4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider kavramı tanımlanmaya çalışılırken, lider ile yönetici arasındaki farklarda belirlenmiştir. Liderler politikayı belirler, yönetici ise sürdürmeye çalışır. Yönetici ağaca ilk dalına çıkmayı hedefler, liderler ise ağacın tepesine çıkmaya çalışır. Yönetici kaynağın çok küçük tarafına bakar, liderler ise geniş düşünürler. Yöneticiler günlük problemleri çözmeye çalışırlar, liderler ise stratejik düşünmeye çalışır. Liderler grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırken, yöneticiler sadece yapıyı biçimlendirmeye çalışır (Çelik, 2013).

Yöneticiler ve liderler birbirinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları gereklerle ilgilidir. Örgütteki kişilerle ilişkiler yoğundur ve bununla birlikte çalışma ortamı kargaşa içerir. Lider, kendi enerjisi ile üretici süreçleri harekete geçirir ve fırsatlara ulaşmada astlara esin kaynağı olur (Zaleznik, 2004, s.67).

Abraham Zaleznik (1994) lider ile yönetici farklılığı ile ilgili şu saptamaları yapmıştır: Yönetim kültürünün, girişimci kültüründen farklı olması gibi yöneticiler ve liderle motivasyon, özgeçmiş, düşünce ve hareketlerinde farklılıklar gösterirler. “Bu örgütte insanların katkılarının sürmesi için sonuca ulaşmanın en iyi yolu nedir, hangi sorunlar çözülecektir?” gibi soruları yönetici sorar. Bunun yanıtlarını örgütün olağan süreçleri doğrultusunda vermeye çalışır. Liderlik pratik yöntem ve tekniklerle ortaya çıkan sorunları çözebilmektir (Can, 2014, s.11).

Bennis'e göre yönetici ve lider arasında şu karşılaştırmalar yapılır:

- Lider yenilik yapar; yönetici idare edicidir.
- Lider kopya işle uğraşmaz, orijinaldir; yönetici bir kopyadır.
- Lider sürekli olarak kendini geliştirir; yönetici mevcudu muhafaza eder.
- Lider sistemden çok insanlar üzerinde; yönetici sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır.
- Lider kişiye güven verir; yönetici kontrole güvenir.
- Lider uzun vadeli düşünür; yönetici kısa ve vadeli düşünür.
- Lider “ne, niçin” sorularını; yönetici “nasıl ve ne zaman” sorularını sorar.
- Lider ufuklarla ilgilenir; yönetici kar-zarar bağlamında düşünür.
- Lider yenilikle birlikte meydana getirir; yönetici taklit eder.
- Lider değişimin üstüne gider; yönetici statükoyu kabullenir.
- Lider başına buyruktur; Yönetici iyi bir emir alandır.
- Lider doğru işleri yapar, Yönetici işleri doğru yapar.

Yapılan karşılaştırmalardan anlaşılacağı gibi yönetici ve lider, farklı rol, davranış ve özellikler vurgulanarak tanımlanan kavramlardır. Ancak zaman zaman bu iki kavram Türkçe’de eş anlamlı olarak da kullanılabilir. Başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda, söz konusu okulların başarısında, okul yöneticilerinin liderlik davranış ve özelliklerinin önemli bir payı olduğu görülmüştür (Şişman, 2014, s.18)

2.5. Liderlik Kuramları

Byman’ a (1992) göre, lider ve liderlik kavramları, tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir:

- Özellikler Kuramı
- Davranışçı Kuramlar
- Durumsallık Kuramı
- Yeni liderlik Kuramı

Tablo 2.1. Lider ve Liderlik Kavramları Tarihsel Gelişim Süreleri

ZAMAN	LİDERLİK YAKLAŞIMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaratılışında mevcuttur.
1950-1960 arası	Davranışlar Yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

Kaynak: Byman (1992)

2.5.1. Özellikler Kuramı

Liderlik ile ilgili ilk çalışmalar, daha popüler olan siyasi ve askeri yöneticilerin özelliklerinin incelenmesi ile başlamıştır. Yaşadıkları dönemde önemli yerlere gelerek ön plana çıkan, Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz liderlerin toplumsal ve bireysel özellikleri incelenmiş ve belirlenmeye çalışılmıştır. Bu liderlerin etkileri uzun zamanlar araştırma konusu olmuştur (Çelik, 2013, s.8).

Lider özelliklerine sahip kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama türü, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kavrama yetenekleri ve kendine güvenmeleri başkalarından farklılık göstermiştir. Özellikler kuramına göre; lideri diğer insanlardan ayıran, liderde olması gereken özellikler ve becerileri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür:(Brestrich, 2000).

- Duruma göre uyum sağlama yeteneği
- Toplumsal çevreyi değiştirme gücü
- Başarılı olabilme kabiliyeti

- İşbirliği yapabilme
- Kişileri yönlendirebilme gücü
- Ulaşılabilecek noktayı net olarak koyabilme
- Güvenilir olabilme
- Dominant olma
- Israrcı olma
- Kendine güven duyma
- Sorumluluk almaya hazırlıklı olma (Yılmaz, 2014, s.139)

Özellikler Yaklaşımı, 1980' li yılların başına kadar etkili biçimde eleştirilmiştir. Eleştirilerin özünde tüm şartlarda belirlenen özelliklerin liderlik kavramının yeteri derecede süreci açıklayamaması ve diğer değişkenlerinde yeteri kadar ön plana çıkarılmaması vardır.

Özellikler kuramı bütünü ile değerlendirildiğinde, liderlerin kişilik özellikleri bakımından bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki, yer, zaman ve durum değişkenlerine göre değerlendirilmelidir. Özellikler kuramında sadece özelliklere dayalı olarak bu karmaşıklığın açıklanmayacağı bilinmelidir (Erçetin, 2000, s.31).

2.5.2. Davranışçı Kuramlar

Davranışlar kuramı, liderin bireysel özelliklerinden çok, davranış özellikleri ile ilgilenen bir yaklaşımdır. Bu kuram, liderlik davranışlarının eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmaktadır. Liderin, öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi için gruba bağlılığı, güdüleme şekli, grupla iletişim türü, emir verme tarzı, kaynakları kullanışlı hale getirme şekli ve yönetim şekli gibi davranışları önemli olmaktadır. Bu yaklaşım, liderin davranışlarını çözümlenmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır (Şimşek, 2006, s.12).

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir.

Tablo 2.2. Özellikler ve Yetenekler

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı yönelimli	Diplomatik ve anlayışlı
İddiacı	Etkileyici konuşma
İşbirlikçi	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Karar verici	Örgütlenme
Bağlılık	İkna edebilme
Güçlü etki oluşturma	Sosyal beceriler
Enerjik	
Dirençli	
Kendine güven	
Stres hoşgörüsü	
Sorumluluk üstlenmede gönüllü	

Kaynak: Çelik (2004, s.12).

“Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır” (Çelik, 2014, s.12).

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında, yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlar için en çok tanınanlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi-Sosyal Araştırma Enstitüsü’ nün araştırmalarıdır (Tunalı, 2006, s.34).

2.5.2.1. Ohio State Araştırmaları

Çalışmalarına 1945 yılında Ohio State Üniversitesi’nde Ralph Stogdill’ in yönetiminde başlanmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları belli başlı istatistikî analizlerden geçirildikten sonra 150 adet lider davranışı belirlenerek, “Liderlik Davranışları Belirleme Anketi” adı altında soru haline dönüştürülmüştür. Liderlik davranışlarının saptanabilmesi amacıyla anket birçok askeri ve sanayi kurumunda uygulanmıştır. Uygulanan bu anket

sonucunda liderlik davranışlarının “bireyi dikkate alma” ve “yapıyı harekete geçirme” adı altında iki farklı boyutta toplandığı belirlenmiştir (Tunalı, 2006, s.34).

Bireyi dikkate almaya yönelik liderlik davranışlarını benimsemiş olan liderler; grup üyeleri ile gurup üyeleri arasında ast-üst ilişkisinden öte bir arkadaşlık-dostluk ilişkisi oluşur. Ayrıca bu tarz ideler grup üyelerinin en büyük destekçileridir, astların önerilerine saygı ve ilgi gösterirler. Astların problemleriyle ilgilenmek ve haklarını savunmakta bireyi dikkate alamaya yönelik liderlik davranışını benimsemiş liderlerin önemli özelliklerindedir. Yapıyı harekete geçirmeye yönelik liderlik davranışını benimsemiş liderler ise; örgüte ait işin başarıya ulaşabilmesi için örgüt mekanizmasının organizasyonu ve harekete geçirilmesiyle ilgilendir. Bu tarz liderler amaç belirleme, astlarını görevlendirme, görev ile ilgili süreleri belirleme, haberleşme sistemini şekillendirme, örgüt üyelerinin davranışlarını denetleme gibi görevler üstlenir (Tunalı, 2006, s.35).

Ohio State araştırmalarında tanımlanan iki liderlik boyutuna dayalı, gösterilen dört işlevsel liderlik biçimi Şekil 2.1’ de verilmiştir:



Şekil 2.1. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi

Kaynak: Erçetin (2000, s.33).

2.5.2.2. Michigan Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları 1950'lerin sonrasında Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre lider, işlerin teknik olan kısmı üzerinde yoğunlaşır, daha önceden ortaya koyulan yöntemlere göre çalışılıp çalışılmadığının denetlemesini yapar, yetkisini çok fazla kullanır. Çalışana göre lider; bireysel farklılıklara önem veren gözetken kişidir ve kişilerin karşılıklı ilişkilerine, bireysel ihtiyaç ve çabalarına önem vererek, yetkilerin devrini esas kılar (Yılmaz, 2014, s.141).

Robbins' e (1994) göre, Michigan Üniversitesi'nin liderlik konusunda yaptığı çalışmalar, Ohio Üniversitesi'nin çalışmalarıyla aynı zamanda gerçekleşmiştir. Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları da, lider davranışını iki temel boyutta incelemiştir: İşgörene göre liderler; astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren, insanlar arası ilişkilere önem veren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır (Özden, 2005, s.191)

“İşe yönelik lider olgusunda lider grup mensuplarının daha önceden belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, cezalandırma gibi yetkilerini kullanan bir tavır izlerken, kişiye yönelik lider merkezci olmayan, yetki devrini kullanabilen, tatmini yükselten ve çalışma koşullarını güzelleştiren, astlarının bireysel gelişimlerine özen gösteren bir tutum sergilemiştir”(Ekici, 2006, s.89).

2.5.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Böylelikle liderlik davranışındaki başarının yüksek düzeyde değişik faktörlere bağlı olduğu görüldü (Çelik, 2013, s.18).

“Bu yaklaşımın ana düşüncesi, duruma ve şartlara göre uygun liderlik tavrının değişme gösterebileceğidir. Bu yaklaşımda belirtmek istenilene göre, liderliğin verimliliğini gösteren unsurlar: amacın ne olduğu, takipçilerin beceri ve beklentisi, grubun nitelikleri, önderce takipçilerin geçmişte elde ettiği deneyimler vb. unsurlardır” (Koçel, 2001, s.466-477).

“Durumsallık kuramına göre, amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir” (Kılıç, 2003, s.79).

Durumsallık yaklaşımlarını şöyle ifade edebiliriz:

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Yol-Amaç Yaklaşımı
- Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı
- Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci

2.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Etkin Liderlik Yaklaşımında, liderin ortaya çıkacağı varsayımı ortamın elverişli olma olasılığına göre şekillenmektedir. Lider, ortamın uygun olup olmadığına göre hareket eder ve uygun ortamda ortaya çıkar (Başaran, 1992, s.76).

Aydın(1994), etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine dayalı veya yapısal durumlarda gerçekleştirilebileceğini fikrini savunan Fiedler, ne ilişkilere dayanan anlayışlı liderlerin ne de yapısal durumlara ağırlık veren liderlerin sürekli etkili olamayacağını savunmaktadır. Liderler sadece belli durumlarda etkili olabilmektedir. Bu durumun uygun olup olmaması lider açısından aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
- Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
- Liderin konumsal gücü (Çelik, 2013, s.21).

2.5.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı

“Bu Kuram grubun hedeflerini gerçekleştirmek için liderin altında çalışanlarının hangi davranışlarını nasıl güdüleyici konusuna ışık tutulmaktadır. Bu kuramı ilerletme sürecinde güdülemeye ilişkin beklenti kuramından yararlanılmıştır. Kuramda önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir” (Erçetin, 2000, s.47):

1. Yapısal olarak çalışanların hedefledikleri bireysel amaçları belirlemektir.
2. Çalışanların hedefledikleri bireysel amaçları sağlayarak; ileri düzeyde performans göstermeleri ve başarıya ulaşmaları için onları ödüllendirmek.

3. Çalışanların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve yüksek düzeyde performans sergileyebilmeleri için inanmalarını sağlamak (Erçetin, 2000, s.47).

Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı, liderin etkili olduğunu gösteren bir durumsallık kuramıdır. Bu yaklaşım, liderliğin görevleri ve bu görevlerdeki ilişkileri bakımından davranışını nitilemektedir. Yol-amaç kuramı, lider davranışının iş görenlerin çaba ve gösterdikleri performansını, iş doyumunu, durumsal faktörlerin kendilerine ve çevre üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı'nda dört liderlik davranışından bahsetmektedir (Çelik, 2013, s.19):

1. **Emredici (Yönlendirici) davranış:** Bu liderlik davranışında lider, izleyicilerin özel eğitimleri, beklentileri ve kurallar ile ilgili sorularını açıklamaya çalışılmaktadır.
2. **Başarı yönelimli liderlik:** Lider, ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırma, ortama güve duygusu aşılama ve işgörenlerin performanslarını geliştirmelerini sağlamayı hedefler.
3. **Destekleyici liderlik:** Lider, samimi bir iş ve çalışma ortamı oluşturma ve işgörenler ile yüksek düzeyde ilgi davranışlarını kapsamaktadır.
4. **Katılımcı liderlik:** Bu liderlik davranışında lider, sonuca gitmeden önce karar aşamasına işgörenlerin düşüncelerini alarak onları karar verme süreci içine katmaktadır (Çelik, 2013, s.19).

2.5.3.3. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili geliştirilen davranışçı yaklaşımlar, daha çok liderliğin davranışı olan iki temel durum üzerinde yoğunluk göstermiştir. Villiam J. Reddin liderlikte 3-D kuramı ile birlikte davranışlarda ilişki ve görev boyutlarına başka bir boyut olan etkililik boyutunu eklemiştir. Reddin' in etkili liderlik biçimleri şunlardır:

1. **Geliştirici:** Geliştirici lider, az düzeyde görevle ile yüksek düzeyde ilişki ile ilgilenir. Bu lider, izleyenlerine güven duygusu vererek, onların gelişimine yardımcı olur.
2. **Yönetici:** Yönetici lider, hem ilişkiye hem göreve maksimum düzeyde önem verir. Lider, bireysel farklılıkları gözeten, grubu en iyi şekilde yöneten ve örgütü çok iyi güdüleyen kişidir.

3. **Bürokrat:** Bürokrat lider, görev ve ilişkileri geri plana iterek sadece kurallar ile ilgilenir.
4. **İyi Niyetli Otokrat:** Otokrat lider ilişkiye düzüş düzeyde, göreve yüksek düzeyde önem verir(Çelik, 2013, s.36).

2.5.3.4. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen ve Durumsal Liderlik Kuramı (situaltion altheory of leadership) olarak adlandırılan üç boyutlu kuram özde Reddin' in modeli ile paralellik göstermektedir.

Kuram, özellikle yönetim şeklinin seçiminde astların özelliklerinin altını çizmektedir ve bu açıdan faydalı olduğu düşünülmektedir. Kuramda kritik bir husus, yönetim şeklini nitelik düzeyini belirleyen bir durum olarak, grup elemanlarının olgunluk seviyelerinin çok önemli bir etken olmasıdır. Burada olgunluk, grubun ya da kişilerin tüm vasıflarını değil sadece yapılacak iş yönünden yetkinliği ve yeterliliği anlatılmaktadır. Buna göre, “bir grup yetkin midir, değil midir?” sorusu değil, “yapılması gereken iş açısından grubun yetkinlik ya da olgunluk düzeyi nedir?” sorusu sorulmalıdır (Aydın, 2014, s.278).

Lider, bireylerin gelişmişlik ve olgunluk düzeylerini ölçer ve uyum içinde değerlendirir. Örneğin, bir öğretmen, sınıftaki öğrencilerini grup olarak belli bir konuda belli bir yeterlik düzeyinde bulunabilir ama gruptaki bir öğrenci farklı bir düzeyde olabilir. Öğretmen, her durumda, sınıfta bir bütün olarak ilgilenirken farklı, söz konusu öğrenci ile teke tek ilgilenirken farklı davranmak durumundadır. Öğretmen düzensiz bir öğrenci ile ilgilenirken çalışmalarını dikkatle örgütleme ve öğrenciyi yakından kontrol etme gibi bir tutum izlerken, kendine güveni olmayan, utangaç ama daha yetenekli bir öğrenci ile ilgilenirken, daha çok ilişkili yönelimli bir davranış yeğleyebilir. Bu, öğrenci ile yalnızca iyi ilişkiler kurmayı ve geliştirmeyi vurgulamaz, aynı zamanda öğrencinin gruptaki diğer öğrencilerle de anlamlı ilişkiler geliştirmesine katkıda bulunur (Aydın, 2014, s.278).

2.5.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

Bu kuramın özelliğinde, “örgütlerde liderin yaptığı en önemli işin karar vermek; bu işle ilgili en önemli sorununda karar sürecine katılmak olduğu düşüncesi yer almaktadır. Kurama göre iyi verilmiş kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır”. Aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir.

Bu olumlu yönlerine rağmen, karara katılmaya karşı, görevli tutum, zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi, olumsuzluklar söz konusu olabilir. Bu nedenle; temel sorun, astların ne zaman ve ne ölçüde karara katılacaklarıdır. Vroom ve Yetton geliştirdikleri kuramda, bu soruları cevaplandırmaya çalışmışlardır (Erçetin, 2000, s.48).

Bu kuramın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Yaklaşımın ana felsefesi kendi kendine bilgiye ulaşma ve yararlanmadan oluşmaktadır. Yöneticiler tüm durumlara uygun düşecek etkili veya etkisiz bir takım sorun listesi oluşturur. Karar verme sürecine astları da katarak belirleyici olanı bulmayı hedefler. Liderlerin beş karar verme biçimi aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 2.3. Liderliklerin Beş Karar Verme Biçimi

Liderlik Biçimi	Liderin Cesaretlendirme Derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider, sorunu grupla paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

Kaynak: Çelik (2013,s.26).

2.5.3.6. Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in yaptıkları çalışmada yöneticilerin sorumluluklarını yaparken ne gibi problemler ile karşılaştıklarını yansıtmaya çalışmışlardır. Çağdaş yönetimde idareci ve çalışanlar arasında görülen ilişkilerde demokratik bir tavır görülmüştür. Önceki dönemlerde görüldüğünde fazla üzerinde

durulmazdı ve yönetimdeki başarı idarecinin kabiliyeti zekasına, hızlı kararlar alabilmesine bağlanırdı. Bu yaklaşıma göre idareciler altında çalışanların davranış ve istekleri ile paralel bir şekilde liderlik stilini belirleyebilir. Fakat gerçek hayatta istenen yöneticilik, üstün isteklerini alta aktarmaktadır. Yönetici etkin olmak istiyorsa üst ve ast arasında esneklik göstermesi gerekmektedir (Begeç, 1999, s.35-36).

2.5.4. Yeni Liderlik Kuramları

Yakın zamanda gündeme gelen yeni birtakım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kastedilmektedir.

2.5.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik; süreç içinde izleyenlerin karşılamaya bağlı kabiliyetleri ve değişimi başlatarak rehberlik etmeyi kapsamaktadır (Keçecioğlu, 1998).

Düşünsel kavramın temelleri Burns'ın araştırmaları ile gün yüzüne çıkan "Transformasyonel Liderlik Kuramı" Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. İzleyenler dönüşümcü lidere inanırlar, güvenirlar, bağlılık duygusu ile saygı duyarlar. Lider;

- Örgütün görevlerini özveri ile yapmalarını sağlayarak başarının çok iyi bir performansla geleceğinin farkına varılmasını sağlar,
- Grubun hedeflere ulaşmada kendilerine, başarılarına ve ilgilerine daha olumlu bakmalarını sağlar,
- Örgütsel amaçlara ulaşmada üst düzey çaba sarf etmek gerektiğini vurgulayarak izleyenleri güdüler (Erçetin, 2000, s.58).

Dönüşümcü liderlik, bireysel amaçlardan çok, grup amaçlarına daha önem vererek bu doğrultuda bir bakış açısı kazandırır (Uçan, 2012 s.37).

Demir ve Okan (2008), dönüşümcü lider, bir rol model oluşturur ve izleyenlere bu davranışları sergiler. Lider izleyenlerin saygı duyduğu, yaptıkları taklit edilen ve kendisine güvenilen kişidir. Bu yaklaşıma göre lider, daha çok önemli gördüğü değerleri önüne sererek haklılığını ortaya koyar. Lider zor durumların üstesinden gelerek güven duygusu kazandır ve hedeflere bağlılığı vurgulayarak alınan kararların etik sonuçlarını gösterir (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, s.137).

2.5.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Temelleri

Yapılan araştırmalar incelendiği zaman, dönüşümcü liderliğin işbirliği içerisinde ve bireysel çabalar ile ortaya çıkan davranışların ilgili olduğu bir kuramdır. İşgörenlerin hayallerini ortaya çıkaran bu yaklaşım, onların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olarak vizyon oluşturmalarına fırsat verir. Bass, liderliğin ahlaki ve normal kalitesinin geliştirmesinde dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin önemine vurgu yapmış ve liderliğin bu gelişimi izleyenlere iletmesine bağlı olduğunu söylemiştir. Liderin inançları ve bağlı olduğu değerler hedefin gerçekleştirilmesine yardımcı olmakta ve grubun vizyonu içselleştirmesi için yol göstermektedir (Çelik, 2013, s.144).

2.5.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bass'a (1999) göre etkileşimci liderlik, kendi kişisel çıkarlarını karşılamak için lider ve takipçileri arasında var olan takas ilişkisidir. Etkileşimci lider, hizmetle ödülün liderin kontrolünde değişimine dayanır. Liderler, çalışanlarla ekonomik, psikolojik ve politik alışveriş içindedir. Etkileşimci liderler; davranışlar, görevler ve işlevler üzerine odaklanırlar (Akt. Şahin, 2005, s.40).

İşcan'a (2006) göre etkileşimci lider yaklaşımında, çalışanların sorumlulukları, yapılan işler, bu işlerin yerine getirmeleri karşısında alacakları ödüller, liderin beklentileri ve lidere itaat açıkça ortaya konmuştur. Yani etkileşimci lider, değişime dirençlidir (İşcan, 2006, s.165).

İzleyenler, ödüller aracılığı ile liderin arkasından gitmeyi amaçlar. Kuralların doğru biçimde uygulanması üzerine kurulmuş olan bu yaklaşımda, kişiler arasında her hangi bir amaç olmadan etkileşim içerisindedirler. Bu etkileşim, lider ile izleyenler arasında bir tür değişim ya da takastır. Etkileşimci lider, kişilerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Bu yaklaşım, izleyenlerin ihtiyaçları için ödülle birlikte karşılıklı bir ilişki kurarak karşılamaya çalışmaktadır (Demir, Yılmaz & Çeviren, 2010, s.136).

2.5.4.2.1. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderliğin boyutları; koşullu ödül, istisnalar ile yönetim (aktif), istisnalar ile yönetim (pasif) ve tam serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderliktir (Dursun, 2009, s.27).

2.5.4.2.1.1. Koşullu Ödül

Lider olan kişi, beklentileri, ne derece performans gösterilmesi ve beklenen düzeye ulaştıklarında açığa çıkacakları açık ve net biçimde ifade eder. Lider, izleyenlere yapacakları performans karşılığında ödüllendirileceklerini söyler ve onları başarılarının sonunda tebrik ve takdir eder (Dursun, 2009, s.27).

2.5.4.2.1.2. İstisnalar ile Yönetim (Aktif)

Lider belli bir ölçüt ile kuralları ortaya koyarak farklı araştırmalar yapıp izler ve belirli fillerde bulunur (Bass,1990); bir şeyler terse gittiğinde ya da standartlar karşılanmadığında harekete geçer. Performans hedeflerinin karşılanması halinde, şayet eski metotlar işe yarıyorsa ve çalışanların her zamanki gibi işlerini yürütmeye devam etmelerini sağlıyorsa yöneticiler emir vermekten sakınırlar. Bu yönetim şekli standart prosedürlerdeki belirlemeleri saptamaya çalışan ve karşılık olduğunda eyleme geçen bir lideri karakterize eder (Dursun, 2009, s.27).

2.5.4.2.1.3. İstisnalar ile Yönetim (Pasif)

Lider, izleyenlerin istenilen performansı göstermelerine rağmen istenilen sonuca ulaşamadıklarında olaya müdahale eder. Bu müdahaleler sonucu genellikle herhangi bir karar vermez (Bulunç, 2009, s.15).

2.5.4.2.1.4. Laissez-Faire Liderlik

Lider genellikle ortamlarda görülmeyerek bir şeyler yapmaktan kaçınır. Lider izleyenler ile etkileşim kurmaz. Bu tür liderle genelde etkileşimsizdir. İsteksizlik ve kararsızlık hakimdir (Geyer ve Steyrer, 1998).

2.5.4.3. Etkileşimli Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Çetinkaya (2011), etkileşimli lider biçiminde davranış sergileyen yöneticiler çalışmaları ödüllendiren ve daha fazla çabalamaları için statü ve ücret kullanırken, dönüşümcü lider, vizyon oluşturup astları bu vizyona yönlendirmeye çalışan ve görevin yapılması için kişilere ilham verirler. Dönüşümcü liderler izleyicilere güven duygusu vererek onların motive ederler. Böylelikle kişiler kendilerinin farkında olarak görevlerinin önemin farkına

varmakta ve örgütün görevlerini bireysel çıkarlardan üste tutmaktadırlar (Akt. Uçan, 2012, s.47).

Bass (1990) araştırmalarından ve yaptığı çalışmalardan sonra, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında farkları özet halinde gösteren tablo şu şekilde özetlenebilir (Mutlu, 2009, s.46):

Etkileşimci Lider:

- Ödüllendirme: Kişilerin çabalarını arttırarak onları ödüllendirir.
- Boşlukları kullanarak yönetir (Aktif): Kuralları araştırarak hangisi doğru ise o adıma yönelir.
- Boşlukları kullanarak yönetir (Pasif): Standartlar koşullarla uyuşmadığında onlara müdahale eder.
- Liberal: Sorumlulukları hiçe sayarak karar almaktan korkar.

Dönüşümcü Lider:

- Çevresindekilere örnek olma: Örnek hareketleri ile etrafına saygılıdır ve vizyonuna göre hareket eder.
- İlhan verecek güdüleme oluşturur: Önemli gördüğü hedefleri açıklar. Yüksek olan beklentileri tartışır,
- Entelektüel uyarım: Sorunları dikkatle inceleyerek çözüm yoluna gider.
- Bireysel destek sağlama: Kişilere dikkat eder, fikirler verir ve rehberlik eder (Mutlu, 2009, s.46).

Tablo 2.4. Transaksiyonel (Etkileşimci) ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

	Transaksiyonel	Transformasyonel
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katlim sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Çelik (2013, s.155)

2.6. Çalışma Hayatında Kadın

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını kadınların oluşturduğu, ekonomik ve sosyal yaşamın erkek ve kadınlar teşkil etmektedir. Ancak dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların toplumsal ve ekonomik boyutları erkekler ile eşit veya doğru orantılı değildir. Bu durum ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile ilgili olsa da genelde her toplumda kadınlar erkeklerin gerisinde kalmıştır (Uçan, 2012, s.63).

Koray' a (1993) göre, aile işçisi olarak kadın-erkek ayırımı yapılmadan karnını doyurabilmek için herkesin çalıştığı tarım toplumunda, verimliliği arttıracak yeni enerji kaynakları ve tarım aletlerinin bulunmasıyla kadın iş gücü aile içi işlerde kullanılmaya başlanmıştır. Böylece ekonomik işlevini yitiren kadın ücretsiz aile işçisi statüsüne geçiş yapmıştır (Uçan, 2012, s.55).

Özellikle Sanayi İnkılabı sonrasında büyük yol kat eden modern endüstri toplumlarında artan nüfus ve ortadan kalkan ekonomik sınırlar neticesinde kadın iş gücüne tekrar ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Böylece kadın işgücü ekonomik alanındaki işlevlerini geri kazanmaya başlamıştır. Fakat kadınlar ev içi sorumluluklarının öncelik arz etmesi kadının kasıtlı işgücü olarak kabul edilmesine yol açmıştır. Özellikle genç yaşta çalışma hayatına atılan kadınların çocuklarının doğumuyla piyasadan çekilmeleri kadın işgücünün piyasadaki değerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda gelişmiş ülkelerde kadının istihdamına dair yapılan tespitler “üç aşamalı bir süreç”in varlığını ortaya koymuştur. Bu belirlemeye göre genç yaşta çok sayıda kadın piyasadan çekilmekte ve sonra ileri yaşlarda iş hayatına geri dönüşte bir artış yaşanmaktadır (Koray, 1992, s.98).

Kadınların, toplumun algısına göre geri planda olduklarının düşünülmesinin farklı ve çeşitli nedenleri vardır. Toplumun yapısal özellikleri ile ilişkili olan bu nedenler aşağıdaki gibidir:

- Toplumda erkek egemenliğinin olması,
- Kadınların eğitimden erkeklere göre daha az faydalanması,
- Fizyolojik farklılıklar,
- Yasalardaki yanlış ve eksiklikler.

Kadın, var olma mücadelesi içinde toplumsal yapıda bağlı olarak gelişmiş ve değişmiştir. Kadının tarihsel evrelerine baktığımızda birçok değişimden geçtiği görülmektedir. Bu evrelerde kadınlar, kimi zaman özgür kimi zamansa emir edilen konumundadır. Kadınlar, uzun yıllar boyunca üretimin her aşamasında olmalarına ve üretime katkıda bulunmalarına rağmen kalkınmadan pay alamadıkları gibi dünyada yoksulluktan erkeklerden daha fazla etkilenmişlerdir (Kocacık & Gökkaya, 2005, s.195).

Aycan (2004), Türk kadınının, çalışma hayatında birçok avantajı olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, Türk kadınları çocuk bakımı için aile üyelerine güvenebilmektedirler. Eğer aile desteği mümkün değilse, özellikle orta ve yüksek sosyo-ekonomik statüsündeki kadınlar çocuklarına bakmakları için bakıcı tutmaktadırlar. Anadolu'nun kırsal kesimlerinden şehir merkezlerine olan büyük miktardaki göçün yüzünden, alt sosyo-ekonomik yapılardan gelen birçok kadın, çocuk bakıcısı ve temizlikçi olarak çalışmaktadır. Bu ucuz işgücü, her iki eşinde çalıştığı aileler için, maddi olarak karşılanabilir. Kadınların kariyer ilerlemesindeki ikinci pozitif etki ise, Türkiye’ de ortak yaşamın oldukça genç ve hala gelişiyor olmasıdır.

Yönetimdeki pozisyonları doldurmak için yeteri kadar nitelikli aday bulmak zordur. İşe alma sürecindeki başlıca ölçüt cinsiyet değil, niteliklidir. İyi bir eğitim almış olmak, nitelikli olarak görülmektedir ve iyi bir eğitim yardımıyla özellikle yüksek sosyo-ekonomik statüye ulaşılabilir. Kadınların kariyer başarısı, bu yüzden sosyal sınıflara bağlıdır (Çilsal, 2008, s.25).

Çalışma hayatında kadının kariyer sorunları aşağıdaki maddeler ile özetlemek mümkündür:

1. Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, kadının iş hayatına ara vermesine neden olmakta ve kariyer basamağında geri kalmalarına yol açmaktadır.
2. Kadınların, eğitim ve öğretime katılımları erkeklere göre daha azdır.
3. Kadınların büyük bir bölümü, çocukları doğduğunda ya işlerini terk etmekte ya da işveren tarafından işinden çıkarılmaktadır.
4. Aileler arasında problemlere yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleklerinde daha üst mevkilere çıkmalarını engellemektedir.
5. Kadınların aynı meslekten eş seçerek evlenmeleri, iş yaşamına olumlu bir katkı yaptığı bir olay olarak görünmektedir (Tat, 2015, s.26).

2.7. Yönetimde Kadın ve Sorunları

Yaşadığımız toplumda, erkeklere yüklenen bazı roller gereğince duygusal olma, her zaman akılcı davranmama, basit düşünüp çok yönlü düşünememe gibi faktörlerin, idarecilikte negatif sonuçlar doğurabileceği şeklinde yanlış ve yaygın bir düşünce vardır. İş yapabilme gücü, iş bitiricilik, ekonomik girdileri verimli biçimde kullanma, çok yönlü seçenek oluşturma ve düşünebilme niteliklerinin sadece erkeklerde bulunduğu düşünceler günümüzde de hala devamlılığını sürdürmektedir (Bedük, 2005, s.113).

Pamukoğlu (2004), kadın yöneticiler idarecilik temasındaki becerilerini bazı alanlarda kanıtlayarak yönetimdeki yerlerini sağlamlaştırmışlardır. Özellikle halkla ilişkiler, müşteri memnuniyeti, ekonomi ve bilgi teknolojileri gibi alanlarda daha çok kadın idareciler tercih edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalara göre, kadınlar üst yönetim yerine orta derecede ki kademelerde çalışmaktadırlar. İlerlemiş toplumlarda bile, üst yönetim kademelerinde kadın yönetici sayısının çok düşük olduğu görülmektedir (Asar,2004, 19).

Barutçugil (2002), kadınlar yönetim anlayışında, yaptığı işleri daha anlamlı ve haz alınan bir duruma getirerek ulaştığı bilgiyi paylaşan bir tutum sergilemektedir. Her şeyi kontrol etme, emir verme, yönetimde çok sert kurallar uygulama, emir vermeye dayalı liderlik

anlayışı yöneticinin her işin üstesinden gelmesi ve bilginin kontrol altında tutulması gibi özellikler taşıyan geleneksel yönetim anlayışı yerini yeni yaklaşımlara bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışıyla amaç değişimi yakalamaktır. Merkezde liderin olduğu bir yönetim anlayışı yerleşmekte; bu yönetim anlayışı çerçevesinde çalışanlar performansına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedirler. Liderin görevi emir vermek değil; çalışanlara örnek olmak, onları motive etmek, yetkin kılmak, üreticiliklerinin arttırmak ve en iyiyi yapmalarını sağlamaktır. Kadın liderler, bu yönetim tarzı çerçevesinde bilgiyi herkesle paylaşmakta, ortak çalışmayı benimsemekte ve çalışanlarını açıklayıcı öğrenme sistemiyle bilgilendirmektedir (Akt. Moralıoğlu,2010, s.17).

Guy-Newman'a (2004) göre, kadınların yönetici olma yolunda önlerinde herhangi bir engel olmadığı ileri sürülse de hakim olan genel görüşün bu yönde olmadığı sonuncunu ortaya koymuştur. Kadınların organizasyonlarda üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durdurabilen bu engellere cam tavan, buldukları yönetim düzeyinde yer değiştirmelerinin önüne geçen engellere ise cam duvar adı verilmektedir. Sözü edilen en engeller sırasıyla:

1. Cinsiyet ile ilgili bilinçli ve bilinçsiz stereotipleri, ön yargılar ve yorumlar
2. İşletmen doğrudan kontrolünde olan içsel ve yapısal engeller
3. Kadınların göz ardı eden dışarıdan seçme ve istihdam uygulamaları
4. Kadınları izole eden ve yabancılaştıran şirket iklimi
5. İlerleme fırsatlarını doğrudan etkileyen kariyer engelleri
6. Kadınların üst kademeler için kariyer yolunda olmayan yüksek oranda teknik ve profesyonellik gerektiren işlere yönlendirilmesi ve bu tür işlerde kadınların yoğunlukla toplanmış olması
7. Mentör eksikliği
8. Yönetici geliştirme fırsatları eksikleri
9. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi için özel veya farklı standartlar
10. Formal olmayan iletişim ağlarına çok az katılım oldukları söylenir (Akt. Tunalı, 2006, s.78).

2.8. Kadın Lider

Liderlik, 1900'lü yılların başından bu yana en çok yazılan kitap ve makalelerde araştırılan konuların başında örgütsel davranış ve sosyal psikoloji konuları gelmektedir. Buna karşın liderlik ile ilgili çalışmalar tam anlamıyla bitmemiştir. Bunun sebebi insan davranışlarının

önceden bilinebilir olmaması ve liderlikle ilgili araştırmaların başka bilimlerdeki gibi kesinlik taşımamasıdır (Uçan, 2012, s.81).

Turan (2012), liderlik konusunda yapılan ilk araştırmalar, liderlerin demografik ayrıntılarını saptamaya çalışmış aynı zamanda da liderlerin görevi üzerinde durmuştur. 1970'lerden sonra yapılan araştırmalarda ise, lideri etkilen davranışları ve bu davranışları belirleyen faktörleri araştırmaya başlamışlardır. 1990'lı yıllardan sonra yapılan çalışmalar ise, liderliğin başarısı belirleyen faktörleri ve liderliğin etkililiğini belirlemeye çalışılmıştır (Akt. Uçan, 2012, s.81).

Koray'a (1997) göre, yaratılıştan beri kadınların doğal yapıları, toplum tarafından kendilerine yüklenen roller ve yetiştirilmiş stilleri sebebiyle ılımlı ve yapıcı görevlerin vazgeçilmezleri olmuşlardır. Kişiler arasında kurdukları bağ ve ilişkilerinde gösterdikleri anlayışlı ve sevecen tavırlar ile kadınlar duygusal yönlerini engel olmaktan çıkarmayı başarmışlardır. Gerek dünya çapında gerekse yerel olarak barışın sağlanması, yoksulluğun azalması, insancıl ihtiyaçların iş ortamında ön plana çıkarılması, gibi sorunların çözüme kavuşturulması için özellikle yönetimde kadının liderliğe ihtiyaç duyar hale gelinmiştir (Tunalı, 2006, s.174).

Cinsel rol, toplumun cinsler için önceden belirlediği davranışlar ve rollerdir. Bugün liderliğin erkeklere daha uygun görölmesinin, cinsel rollerin farklı olmasından ve cinsel role bağlı iş bölümünden kaynaklandığı düşünölmektedir. Bu nedenle erkek ve kadın özellikler kavramlarını tanımlamak cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişkinin kavranmasını kolaylaştırır. Erkek bireyler kadınların aksine sonuca odaklanmış, duygulara pek önem vermeyen, daha çok maddesel ve araçsal değerlere önem verirken, kadınlar ise, duygularını ön plana çıkaran, daha sıcak ilişkiler kuran bireyler olarak değerlendirilmektedir (Gökalp, 2008, s.65).

Yavuz'a (2011) göre, kadın liderden öğrenilecek durumlar aşağıda verilmiştir:

- Görüş Birliğine Dayalı Kararlar ve Katılımcılık: Kadınlar, daha çok örgütün merkezindeki lidere bağlı, birbirleriyle yakın ilişkiler kuran ekiplerle çalışmayı seven ve çeşitli kaynaklardan bilgi alınmasını sağlayan bir yapıyı tercih ederler.
- Erk: Kadınlar için erk, üzerlerinde denetim oluşturılmaktan çok paylaşarak çoğalacak bir güçtür.
- Bilgi ve Beceriyi Paylaşmak: Bilgi ve uzmanlığı kadınlar, sürekli paylaşım yaparlar.

- Çatışma Yönetimi: Erkeklerin algıladıkları çatışma işinden farklı olarak kadınlar, çatışma yönetimini problemlerini çözmek için kullanırlar.
- Destekleyici İş Ortamı: Kadınlar iş ortamına destekleyici unsurlar (anlama, dinleme, empati, karşılıklı güven, sıcaklık vb.) katarak verimli bir çalışma ortamı oluştururlar.

Geçmiş yaşantıdan günümüze kadar gelen erkekler ve kadınlar arasında kabul edilen bedensel ve zihinsel farklılıklar sebebiyle toplumsal olarak cinslere farklı roller yüklenmiştir. Hayatın birçok alanını etkileyen bu roller, zamanla başkalaşım ve değişimler geçirerek gündelik yaşamda çeşitli evreler geçirmiştir (Yavuz, 2011).

Tablo 2.5. Eril ve Dişil Özellikler

Dişil (Kadınsı) Özellikler	Eril (Erkeksi) Özellikler
Demokratik	Otokratik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Duygusallık	Rasyonellik
Riskten kaçınma	Risk alma
Empati	Baskın olma
Çekimserlik	Atılganlık
İşbirlikçi	Bireysel
Pasiflik	Aktiflik
Başarı peşinde koşmama	Başarı peşinde koşma
Kendini fazla göstermemek	Rekabetçi olma
Yumuşak	Sert
Uyum gösterme	Hükmetme
Kabullenici olma	Yargılayıcı olma
Çaresizlik	Çözüm üreten
Edilgen	Etken
Güçlü bir korunma ihtiyacı duyan	Güçlü bir korunma ihtiyacı olmayan
Ev eğilimli	Sokak eğilimli

Kaynak: Gökalp (2008, s.66)

Konu içerisinde özellikleri sıralanmış olunan kadın liderlerin örgütteki otoritelerini sağlayabilmek amacıyla kişisel özelliklerini, karizmalarını, yeteneklerini ve kurdukları insan ilişkilerini kullanırken, erkek liderlerin statülerinin getirdiği ödüllendirme ve cezalandırma yeteneklerini kullandıkları saptanmıştır. Bu sebeple genellikle yapılan araştırmalar sonucunda kadın liderlik davranışlarının özellikle orta düzey yönetimde görev aldıklarında insanlarla daha rahat ilişki kurabilmelerinin alt ve üst kademeye koordinasyonu sağlamalarında oynadığı etkin rol nedeniyle erkek liderlerin davranışlarına oranla daha olumlu sonuçlar verdiği ispatlanmıştır (Bayhan&Arslan, 2005, s.103-105).

2.9. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ve kadınlar ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Liderlik, kadınlar ve kadın yöneticiler ile ilgili yurt içi ve yurt dışında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların hepsini açıklamak olanaksız olduğu gibi bazıları aşağıda verilmiştir.

2.9.1. Liderlik İle İlgili Araştırmalar

“Bernard Bass, 1985-1990 yıllarında dönüşümcü liderlik konusunda en yoğun ve sistematik çalışmaları yapan bilim adamıdır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçekle liderlik stillerini karşılaştırmak için bir çalışma yapmıştır” (Akt. Uçan, 2012, s.89).

Çelik (1998),“Eğitimde Dönüşümcü Liderlik adlı araştırmasında; Okul yöneticilerin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki yapıyı incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin idraklerine göre en başarılı oldukları liderlik özellikleri, kişisel bütünlük, ortak yararlar da birleşme ve ahlak kurallarına uyma olarak sıralanmıştır”.

Karip’ in (1998), Dönüşümcü Liderlik adlı araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik kapasitelerinin değerlendirilmesin dönüşümcü liderlik yaklaşımına ne düzeyde sahip olup olmadıklarını incelemiştir. Özel okuldaki okul müdürleri ile devlet okullarındaki okul müdürlerinin dönüşümcü ve liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini karşılaştırmış ve müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmede farklılık olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin liderlik kapasitelerinin

değerlendirilmesinde dönüşümcü liderlik sahiplik düzeyinin okul türüne göre farklılık oluşturduğu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma oranları ve bu davranışların düzeyleri yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca müdür yardımcılarının dönüşümcü liderlik davranış düzeylerinin müdürlere yakın oranda yüksek çıktığı görülmüştür.

Turan ve Ebiçlioğlu (2002), “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek bayan ve erkek okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin ne derece farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, farklı cinsiyet okul yöneticilerinin liderlik davranışları açısından aralarından anlamlı farklılıklar olmadığını göstermiş olup bulgular önceki araştırmaları destekler niteliğindedir. Ayrıca araştırma bulguları, bayan ve erkek okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma derecesinin ortanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Eraslan’ın (2003), yaptığı “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” adlı çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmek ve çeşitli değişkenler açısından belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu sonuca göre; idareciler liderlik davranış eğilimlerini gösterme düzeyinin oldukça fazla olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yöneticiler özellikle dönüşümcü liderlik davranışları bakımından kendilerini çok yeterli görmektedirler. Grubun cinsiyet ve kıdem faktörüne göre idarecilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini bakımından anlamlı farklılıklar bulunmakta, eğitim durumu faktöründe ise anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Mandell ve Pherwani (2003) tarafından yapılan bir çalışma, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik stili arasındaki anlamlı ilişkileri incelemiştir. Araştırmacılar aynı zamanda duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkideki cinsiyet farklılıklarıyla birlikte; müdürlerin duygusal zekâ puanları ve dönüşümcü liderlik stillerindeki cinsiyet farklılıklarını saptamak istemişlerdir. Dönüşümcü liderlik stili ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki ($p < .05$) saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik stilini tahmin etmede, cinsiyet ve duygusal zekâ arasında önemli bir etkileşim ($p > .05$) bulunmamıştır. Bayan ve erkek müdürlerin duygusal zekâ puanlarında anlamlı bir fark ($p < .05$) saptanmıştır. Son olarak erkek ve bayan müdürlerin dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Korkmaz, 2005, s.57).

Korkmaz (2005) tarafından yapılan “Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi” adlı araştırmasında, bazı duyguların özellikle engellenme ve iyimserlikte dönüşümcü liderlik davranışı ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analizler sonucu, grubun engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik açısından oldukça fazla bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

İşcan’ın (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü” adlı çalışmasında, dönüşümcü/etkileşimci liderlik algıları ile örgütsel tanımlama arasındaki ilişkiyi incelemekte ve ayrılık-bağlantılı benlik şeması ve olumlu ve olumsuz duygular gibi bireysel farklılık değişkenlerinin rolünü daha ayrıntılı olarak araştırmaktadır. 213 çalışandan elde ettiği veriler, hem dönüşümcü hem de işlemsel liderlik için örgütsel tanımlama üzerinde olumlu bir etki yaptığını gösterdi. Bireysel farklılıklara gelince, dönüşümsel liderliğin ve örgütsel tanımlamanın pozitif ilişkisi, ayrılmış benlik şeması olan bireyler için daha güçlü, etkileşimci liderliğin ve örgütsel tanımlama arasındaki pozitif ilişki, bağlanan benlik şeması bireyleri için daha güçlüdür. Buna ek olarak, dönüşümsel /işlemsel liderlik ile kurumsal kimlik arasındaki ilişki, olumlu etkileyen yüksek kişiler için daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Purvanova, Bono ve Dzieweczynski (2006); dönüşümcü liderlik teorisinde, liderlerin takipçilerini etkilediği temel yollardan birinin işi anlamlı kılma olduğu fikrini test etmek için bir alan çalışması yürütmüşlerdir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarını çalışanların meslek algılarına (önem, anlamlılık, işin önemi) ve çalışanların müdürleri tarafından değerlendirilen vatandaşlık performansına bağlamışlardır. Sonuçlar müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla takipçilerin vatandaşlık performansı arasında olumlu bağlantıyı göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin vatandaşlık performansı üzerindeki etkisi, çalışanların meslek algılarına arabuluculuk etmektedir. Bir kurumda aynı meslekte çalışanlarla yapılan bir analizin sonuçları, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların mesleki algılarını belirlediğini göstermiştir (Dursun, 2009, s.54).

Konkle (2007)’nin “Ohio Eyaletinde İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğrenci Etkinliğinin İncelenmesi” adlı araştırmasında; seçilen şehirlerdeki ilköğretim okullarındaki okul müdürlerinin liderlik stilleri tanımlamak ve Performans indeksindeki büyüme ile tanımlandığı gibi belirli liderlik türlerinin okul etkinliğiyle ilişkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada yüksek ve düşük performans gösteren okullar sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okul müdürlerinin baskın liderlik stilleri dönüşümcü liderliktir. Yapılan regresyon analizinde ise liderlik

stilleri ile büyüme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Değişkenler arasında bir ilişki olmamasına rağmen 19 okulun dönüşücü liderlere sahip olduğu belirlenmiştir (Şirin, 2008, s.139).

Aslantaş ve Pekdemir (2007), Dönüşümcü liderliğin adalet ve vatandaşlık gibi kavramlar üzerindeki ilişkiliyi incelemiş ve bir firmadaki çalışanlar üzerinden veriler toplamıştır. Araştırma sonucunda, grubun kişisel özelliklerine göre dönüşümcü liderlikte adalete olan etkisi ile vatandaşlık düzeylerindeki farklılıkları değerlendirilmiştir.

Cesur (2009), “Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında sonuçları şu şekilde ifade etmiştir: “Yapılan analizler sonucunda; lisans düzeyinde öğrenimini tamamlamış ve erkek olan öğretmenlerin, idarecilerin liderlik davranışlarını daha rahat yönetilen liderlik tarzı yönünde gördüklerini göstermektedir. Göreve yeni başlayan ve kıdem yılı fazla olan öğretmenler müdürlerinin liderliğini sürdürümcü liderlik ödüle bağlı boyutunda olduğunu düşünmektedirler. Buna göre bu öğretmenlerin müdürleri tarafından takdir edilip ödüllendirildikleri söylenebilir. Ayrıca bu gruptaki öğretmenler müdürlerinin sürdürümcü liderlik istisnalarla yönetim (Aktif) boyutunda da liderlik davranışı sergilediklerini belirtmektedirler. Okul müdürlerinin iletişim becerileri incelendiğinde cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Buldukları okuldaki görev süresi değişkenine göre ise, müdürlerin iletişim becerilerinden algı, duygu, cinsiyet, dönüte verilen önem ve alıcının seçimi alt boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, buldukları okulda görev süresi açısından yeni olan öğretmenler, müdürleri tarafından iyi algılanamadıklarını, müdürlerinin olumlu duygular sergileyemedikleri, cinsiyet faktörünü öne çıkardıkları, iletişimde yeterince dönüte önem vermedikleri ve iletişimde alıcıları yanlış seçtiklerini düşünmektedirler. Ayrıca, idarecilerin liderlik tarzları ile iletişim becerileri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Akt. Uçan, 2012, s.98).

Demir, Yılmaz ve Çevirgen (2010), “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmasında, İzmir ilinde bulunan üç üniversitedeki öğrencilerin liderlik stillerini incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda, grubun öğrenim gördükleri fakülte, sınıf ve cinsiyet ile liderlik tarzları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini” adlı araştırmalarında, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini belirlemek amacıyla, Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde 719 öğretmene anket düzenlemiş, araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmadığı gözlenmiştir.

Bulunç (2009), “Sınıf öğretmenleri algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” konulu araştırmasında, 250 öğretmenden oluşan örnekleme okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak amacıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının derecesini belirlemek için belirli testler uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, örgüte olan bağlılık ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Etkileşimci davranış ile örgütsel davranış arasında ise istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamıştır.

2.9.2. Kadınlar İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Gardier ve Tiggemann’ın (1999) yaptığı bir araştırmada liderlik tarzı açısından ayrımın cinsiyet olduğu görülmüş ve kadınların hem kişilerarası ilişki yönelimli tarzı hem de görev yönelimli tarza erkeklerden anlamca daha fazla hakim oldukları saptanmıştır (Akt. Uçan, 2012, s.101).

Hutchinson (2002), “Women School Leadership: Taking Steps to Them Make the Leap” adlı araştırmasında, Missouri şehrindeki müdür olmak isteyen kadınların karşılaştıkları güçlükleri incelemiştir. Kadınlarla ilgili olumsuz fikirlerin, okul yöneticiliğindeki kadınların kariyer yapmalarına engel teşkil ettiği ve liderlerin genellikle erkek olmaları beklentisinin, zaman zaman kadınlarda ikileme neden olduğu sonucuna varılmıştır (Koroğlu,2006).

Kuzgun ve Sevim (2004), “Kadının Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, çalışan kadınların ev ve işyerinde yaşadıkları sıkıntıları saptamaktan çok kadının iş hayatına karşı tutumlarla dini yönelim arasındaki ilişki gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda, dini yönelim düzeyi ile kadının çalışmasına karşı olumlu tutum arasında ters ve zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Çelikten (2004), “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar” adlı araştırmada, Kayseri devlet okullarında çalışan kadın okul idarecilerinin sayı olarak az olmasının nedenlerini irdelenmesi amaçlanmaktadır. Yeni araştırmalar gösteriyor ki, eğitim yönetimi hariç bütün disiplinlerde kadın idareci sayılarında artış olmaktadır. Bu amaçla Kayseri ilinde, kişisel görüş ve tecrübelerinden de alıntı yapılan 48 kadın okul müdürüne uygulanan sorular nihayetinde, kadın okul yöneticilerinin özgüven eksikliği, toplumsal ilgisizlik ve iş ile özel hayatı arasından ayırım yapamama gibi ikilemlerden dolayı yöneticiliği pek de istekli icra etmedikleri gözlemlenmiştir.

Berkman (2005) “Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure” adlı çalışmada, kadın yöneticilere karşı tutumları ölçen yeni bir ölçek geliştirmiştir. Berkman, Türkiye’de, iş dünyasında kadınların sayısının artmasına ve birçok kadının yüksek seviyede işlerde görev almasına rağmen cam tavan engelinden dolayı üst düzey yönetim kadrolarında kadın yönetici oranı düşük olduğunu belirten Berkman, araştırmasının sonuçlarını şu şekilde açıklıyor: “Bu tezde iki çalışmanın sonuçları anlatılmıştır. Kadın yöneticilere karşı tutumları araştıran anket toplam 460 kişi tarafından doldurulmuştur. Bulgular yeni ölçeğin, ‘Yönetici olarak Kadınlar’ ölçeği ile aynı yönde, geleneksel cinsiyet kalıp yargılar ile ters yönde ve kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etme derecesi ile de aynı yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. İş hayatında ki kadın idareci oranının, cinsiyetle ilgili basmakalıp yargılar ile yeni ölçeğin arasında sadece erkekler için belirleyici bir faktördür. Kadın idarecilerle iş hayatında ki sergiledikleri kalite oranının, cinsiyetle ilgili basmakalıp ile yeni ölçeğin arasında sadece kadınlar için belirleyici bir faktördür. Kadın yöneticilerle çalışma süresinin ne erkekler ne de kadınlar için cinsiyetle ilgili basmakalıp ile yeni ölçeğin arasında bir ilişki saptanmamıştır.”

Köroğlu (2006), “Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri” adlı çalışmasında, eğitim kurumlarında yönetici statüsünde kadınların oldukça düşük oranda yer aldıklarından kadınların okul yöneticiliği taleplerinde rol oynayan etkenlerin neler olduğu araştırılmıştır. Kadınları yöneticilik mesleğine yönlendirmek için nelerin yapılması gerektiğini, yönetici ve öğretmen görüşleri temelinde ortaya koymak hedeflenmiştir.

Tunalı (2006), “Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” adlı çalışmasında, sadece özel sektörde değil, kamu örgütlerinde de hissedilen köklü değişimler sonucunda kadın ve erkek kaymakamların liderlik özelliklerini saptamaya çalışmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kadın kamu yöneticilerinin sanıldığı gibi erkeklerden farklı liderlik

davranışları sergilemedikleri belirlenmiştir. Verilen cevapların dağılımları daha yakından incelendiğinde ise kadınların dişil özelliklerinin cevaplara yansıdığı ancak b yansımanın liderlik yapısını değiştirebilecek kadar büyük bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Şahin (2007), “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları” adlı çalışmasında, kadın yöneticilerin kariyer sorunları ile ilgili yönetici görüşlerini ortaya koymaya çalışan araştırmasında, kadın yöneticilerin özellikleri ve kariyer aşamaları sürecinde karşılaştıkları engellere ilişkin veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda, kadınların kariyer girişimleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerekmektedir. Terfilerde cinsiyet önemli rol oynar. Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaları (doğum vb. sebeplerle) yükselmelerini önler. Ayrıca uygulanan anket ile kadın yöneticilerin özellikleri incelenmiş, demografik özelliklerine göre bazı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Çilsal (2008), “Okul Yöneticiliği Davranışlarında Cinsiyet Açısından Farklılıklar ve Benzerlikler” adlı araştırmasında, kadınların çalışma hayatlarını incelemiş ve kariyer yapmalarına engel olan bir takım varsayımlardan bahsetmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, kadın ve erkeklerin yönetim anlayışında ve kişilik özelliklerinde istatistik farklılıklar bulunmuştur.

Moralioğlu (2010), “Kamu Kurumunda Görev Yapan Kadın Yöneticiler: Kayseri İli Örneği” adlı araştırmasında, kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler ve bu doğrultuda karşılaştıkları güçlüklerin neler olduğunu incelemiştir. Araştırmada kadın yöneticilerin görüşleri “Yöneticilik” ve “Engeller” olmak üzere iki ana başlık altında, “Yöneticiliğe Bakış Açısı”, “Yöneticilik Yapma Kararında Etkili Olan Faktörler”, “Yöneticiliğin Katkıları”, “Yöneticilikte Motivasyon”. “Personelin Kadın Yöneticiye Bakış Açısı”, “Kadın Yöneticilerin erkek ve Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri”, “Cinsiyet Ayrımcılığı”, “Cinsiyet Ayrımcılığı ile ilgili Deneyimler”, “Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Genel Görüşler” ve “Ev ve İş Yaşamı Çatışmaları” alt başlıkları şeklinde gruplandırılmış ve bu şekilde analiz edilmiştir. Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, genel olarak kadın yöneticilerin yöneticilik kararını vermelerinde tesadüflerin söz konusu olduğu, bu göreve gelmek için özel bir çaba sarf edilmediği tespit edilmiştir. Görüşme yapılan kadın yöneticilerden kadın yöneticilere ilişkin önerilerin neler olduğunu belirtmek istendiğinde genellikle disiplinli olmak, güçlü olmak, kararlı olmak, insan ilişkilerinde iyi olmak gibi liderlik özelliklerine ilişkin bilgi verdikleri görülmektedir.

Asar (2014), “Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında, eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilere karşı öğretmen ve yöneticilerin tutumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda; cinsiyet, medeni durum, erkek çalışanlarının eşlerinin çalışıp çalışmamam durumu, öğrenim durumu, kıdem, kurumdaki görev, kadın yöneticilerle iş deneyimi, okulun öğretim düzeyi, lise türü, kadın yöneticilerin kadrolu ya da geçici görevlendirme ile çalışması ve yerleşim birimine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fakat yaş, kurumda çalışma süresi, kadın yöneticilerle toplam çalışma süresi ve değerlendirilen kadın yönetici ile toplam çalışma süresi arasından anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tat (2015), “Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, kadın yöneticilerin teknik, insani ve kavramsal yeterliklerine ilişkin saptamalarda bulunarak bu pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin, hem kendilerine ilişkin hem de beraber çalıştıkları öğretmenlerin beraber çalıştıkları kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklere sahip olma yönündeki algılarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular özetle;

- Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri adlı ölçeğin faktörlerine yönelik görüşlerinin; hem “insani yeterlikler” faktöründe hem de “kavramsal yeterlikler” faktöründe genellikle düzeyinde olduğu belirlenmiştir.
- Kadın yöneticilerin öz yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri, kavramsal ve insani yeterlikler faktöründe anlamlı bulunmamıştır.
- Kavramsal yeterlik faktörü ve ölçeğin tamamı cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine anlamlı bulunmuştur.
- Öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumları değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.
- Ölçeğin tamamı ve diğer alt faktörlerde sosyal bilimler braşındaki öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Benzeri konularda araştırmalar incelendiğinde branş bazında yapılan kıyaslamaya rastlanmamıştır.
- Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamında görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu

fark anaokulunda görev yapan öğretmenlerle, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır.

Uçan (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları ile Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışları incelemiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışları belli durumlarda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin nasıl toplandığı ve analizlerle ilgili detaylara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

“Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Erzincan ilindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okulundaki kadın yöneticilerdeki algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin algılarını saptamaya yönelik betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Bu model, çok sayıda elamandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2007, s. 77-79).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma çalışma evrenini; 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili sınırları içinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Erzincan ilinde; kadın okul müdürü, kadın müdür başyardımcısı ve kadın müdür yardımcısı olarak görev yapan 22 okul (okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise) bulunmaktadır. Bu okulların 11'inde kadın müdür, 10'unda kadın müdür yardımcısı ve 1'inde kadın müdür başyardımcısı bulunmaktadır. Araştırma örnekleme kadın yöneticilerle çalışan öğretmen görevini yürüten 289 kişi oluşturmaktadır. Anket formunu doldurmayı kabul etmeyen ve doldurduğu halde eksik veya hatalı dolduran anketler çalışmaya dahil edilmemiştir. İstatistiksel değerlendirmeye uygun bulunan ve değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı 193'tür.

Grubun kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, branş, kadın yöneticiyle çalışılan süre) tasvir edici frekans ve yüzde dağılımları ortaya koyulmuştur.

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Değerler

Cinsiyet	f	%
Kadın	116	60,10
Erkek	77	39,90
Toplam	193	100,00

Tablo 3.1’ de görüldüğü gibi öğretmenlerin 116’sı (%60,10) kadın, 77’si (%39,90) erkektir.

Tablo 3.2. Yaş Değişkeni İçin Değerler

Yaş	f	%
21-30	60	31,08
31-40	79	40,93
41-50	41	21,24
51 ve üzeri	13	6,73
Toplam	193	100,00

Tablo 3.2’ de görüldüğü gibi 60’ı (%31,08) 21-30 yaş, 79’u (%40,93) 31-40 yaş, 41’i (%21,24) 41-50 yaş ve 13’ü (%6,73) 51 yaş ve üzeri grubunda bulunmaktadır.

Tablo 3.3. Medeni Durum Değişkeni İçin Değerler

Medeni Durum	f	%
Evli	48	24,90
Bekar	145	75,10
Toplam	193	100,00

Tablo 3.3’ te görüldüğü gibi öğretmenlerin 48’i (% 24,90) evli ve 145’si (% 75,10) bekar grubunda yer almaktadır.

Tablo 3.4. Kıdem Değişkeni İçin Değerler

Kıdem (Yıl)	f	%
1-5	70	36,27
6-10	40	20,73
11-15	24	12,44
16-20	21	10,88
21 ve üzeri	38	19,69
Toplam	193	100,00

Tablo 3.4' te görüldüğü gibi grubun 70'i (%36,27) 1-5 yıllık kıdem, 40'ı (%20,73) 6-10 yıllık kıdem, 24'ü (%12,44) 11-15 yıllık kıdem, 21'i (%10,88) 16-20 yıllık kıdem ve 38'i (%19,69) 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda bulunmaktadır.

Tablo 3.5. Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Değerler

Öğrenim Durumu	f	%
Yüksekokul	12	6,22
Lisans	158	81,87
Yüksek lisans	23	11,92
Toplam	193	100,00

Tablo 3.5' te görüldüğü gibi öğretmenlerin 12'si (% 6,22) yüksekokul, 158'i (%81,87) lisans ve 23'ü (% 11,92) yüksek lisans grubunda bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Mezun Olduğu Okul Değişkeni İçin Değerler

Mezun Olduğu Okul	f	%
Fen-Edebiyat Fakültesi	38	19,70
Eğitim Fakültesi	121	62,70
Diğer	34	17,60
Toplam	193	100,00

Tablo 3.6' da görüldüğü gibi grubun 38'i (% 19,7) fen-edebiyat fakültesi ve 121'i (% 62,7) eğitim fakültesi ve 34'si (% 17,60) diğer grubunda bulunmaktadır.

Tablo 3.7. Branş Değişkeni İçin Değerler

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	9	4,66
Okul Öncesi Öğrt.	34	17,62
Branş Öğretmeni	147	76,17
Rehber Öğretmen	3	1,55
Toplam	193	100,00

Tablo 3.7' de görüldüğü gibi öğretmenlerin 9'u (% 4,66) sınıf öğretmenliği, 34'ü (% 17,62) okul öncesi öğretmenliği, 147'si (% 76,17) branş öğretmenliği ve 3'ü (% 1,55) rehber öğretmenlik branşı grubunda yer almaktadır.

Tablo 3.8. Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkeni İçin Değerler

Kadın Yöneticiyle		
Çalışılan Süre (Yıl)	f	%
0-4	161	83,42
5-8	24	12,44
9-12	2	1,04
13-16	4	2,07
17 ve üzeri	2	1,04
Toplam	193	100,00

Tablo 3.8'de görüldüğü gibi öğretmenlerin 161'i (% 83,42) 0-4 yıl, 24'ü (% 12,44) 5-8 yıl, 2'si (% 1,04) 9-12 yıl, 4'ü (% 2,07) 13-16 yıl ve 2'si (% 1,04) 17 yıl ve üzeri kadın yöneticiyle çalışanların grubunda bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada bilgi edinmek amacıyla kullanılan form, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, gruba ait demografik bilgilerin sorulduğu form yer almaktadır. İkinci kısımda ise 22 (yirmi iki) maddelik liderlik davranış ölçeği bulunmaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma da veri toplamak maksadıyla araştırmacı tarafından geliştirilen form, öğretmenlerin cinsiyetini, yaşını, kıdemini, öğrenim düzeyini, branşını, medeni halini, mezun olduğu fakülteyi, öğretmenin kadın yöneticisiyle çalıştığı süreyi, öğrenmeye yönelik 8 (sekiz) sorudan oluşmaktadır.

3.3.2. Liderlik Davranış Ölçeği

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili ölçek maddeleri, Bass'ın (1985) geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) ülkemizde ki idarecilere uygunluğunu ölçmek ve liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla metod geliştiren Demir'den izin alınarak belirlenmiştir.

Demir ve Tarhan'ın (2008) "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi" isimli araştırmalarının amacı, Bass'ın (1985) geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) ülkemizdeki idarecilere uygunluğunu ölçmek ve liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda metod ortaya koymaktır. Ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach alfa değeri 0,81 olarak bulunmuştur.

Demir ve Tarhan'ın (2008) hazırlamış olduğu ölçekte maddeleri yöneticilere yönelik olduğu için, araştırmacı tarafından öğretmenlere ve okula yönelik olarak değiştirilmiştir. Ölçeğin 12 maddesi Dönüşümcü Liderlik, 10 maddesi Etkileşimci Liderlik becerilerini ölçmektedir. Dönüşümcü Liderlik becerilerini ölçen maddeler; 4., 5., 8., 9., 10., 13., 16., 17., 19., 20., 21. ve 22. maddelerdir. Bu araştırma verilerine göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyi. 885'tir. Etkileşimci Liderlik becerilerini ölçen maddeler; 1., 2., 3., 6., 7., 11., 12., 14., 15. ve 18. maddelerdir. Bu araştırma verilerine göre Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyi. 783'tür.

Veri girişi sırasında ölçekteki olumsuz maddeler tersten kodlanmıştır. Liderlik Davranışları Ölçeği'nin olumsuz maddeleri; 2, 7, 11, 12, 18'dir. Ölçek maddelerinin tümü için; 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Biraz Katılıyorum, 3- Orta Düzeyde Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum, şeklinde derecelendirilmiş likert tipi skala kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma için Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından liderlik davranışları ölçeği ve demografik değişkenleri ölçen kısa bir anket 289 adet çoğaltılarak 2015-2016 eğitim-öğretim yılının 2. Döneminde Erzincan ili merkez ve ilçelerde çalışan öğretmenlere, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmada ölçeklerin bir kısmı geri dönmediği için, bir kısmı da tam olarak doldurulamadığından

araştırmada kullanılmamıştır. Araştırmada kullanılabilir ölçek sayısı, toplam sayının % 67' sine eşittir. Ölçekler uygulanmadan önce bireylere; isimlerinin kesinlikle istemediği, çalışmaya katılmanın tamamen gönüllülük esasına dayandığı, katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamalarının araştırmanın doğru sonuçlar vermesi açısından önemli olduğu, araştırma sonucunda elde edilecek bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve araştırmanın amaçları dışında başka amaçlar için kullanılmayacağı açıklanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda toplanan bilgiler dijital ortamda kodlanarak SPSS 17.0 (Statistical Pack age for the Social Sciences) programından yararlanılarak yapılmıştır. Öncelikle kişisel bilgi formu anketinde yer alan cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, branş, medeni durum, mezun olduğu fakülte, öğretmenin kadın yöneticiyle çalıştığı süre cevaplarına göre frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Bu şekilde demografik farklılıklara göre örneklem grubunun dağılımı incelenmiştir. Bu çerçevede:

1. Grubun liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre etkililiğini saptamak için *bağımsız grup t testi*,
2. Her bir değişkenin liderlik, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğe etkisi incelenirken homojenlik testi yapılmıştır. Homojen olan değişkenler için parametrik test olan *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*, homojen olmayan değişkenler için *non-parametrik Kruskal Wallis-H test* yapılmıştır.
3. ANOVA sonucunda farklılık tespit edildiğinde, değişkeni saptamak üzere varyanslar arasında çoklu karşılaştırma *LSD testleri*,
5. Non-parametrik Kruskal Wallis testi, sonucunda farklılık tespit edildiğinde, değişkeni saptamak üzere *non parametrik Mann Whitney-U testi*,
6. Grubun liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere *Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi* kullanılmıştır.

Manidarlıklar ,05 düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Aşağıda öğretmenlerin liderlik davranışları ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin algılarına yönelik bulgular verilmiştir.

Tablo 4.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanlarına Ait Değerler

Boyut	N	\bar{x}	ss	Sh
Liderlik Davranışı	193	3,18	0,62	0,04

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi öğretmenlerin Liderlik Davranışları Ölçeği'nden almış oldukları toplam puanlarının aritmetik ortalaması 3,18, standart sapması 0,62 ve standart hatası 0,04 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Toplam Puanlarına Ait Değerler

Boyut	N	\bar{x}	ss	sh
Dönüşümcü Liderlik	193	3,27	0,69	0,05

Tablo 4.2' de görüldüğü gibi öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik alt boyutundan almış oldukları toplam puanlarının ortalaması 3,27; standart sapması 0,69 ve standart hatası 0,05 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.3. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu Toplam Puanlarına Ait Değerler

Boyut	N	\bar{x}	ss	sh
Etkileşimci Liderlik	193	3,13	0,67	0,04

Tablo 4.3' te görüldüğü gibi öğretmenlerin Etkileşimci Liderlik alt boyutundan almış oldukları toplam puanların aritmetik ortalaması 3,13; standart sapması 0,67 ve standart hatası 0,04 olarak hesaplanmıştır.

4.2. Demografik Değişkenlerle Liderlik Davranışları Alt Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan öğretmenlerin algılarının, Liderlik Davranışları Ölçeği alt boyutları puanlarının kişisel değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgularına yer verilmiştir.

Öğretmenlerin liderlik davranışları ölçeğinden aldıkları puanların; cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t testi, liderlik davranışları ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik altı boyutlarından aldıkları puanların; cinsiyet değişkenine göre anlamlılığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.4. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	x	ss	sh	t Testi			
						t	Sd	F	p
Liderlik Davranışları	Kadın	116	3,25	0,59	0,05	1,798	191	1,839	,177
	Erkek	77	3,07	0,66	0,07				

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeği puanları arasında cinsiyet değişkenine göre bağımsız t testi verilerinde grupların ortalamaları arasında farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=1,798$; $p>,05$).

Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	x	ss	sh	t Testi			
						t	Sd	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	116	3,34	0,68	0,06	1,601	191	0,637	,426
	Erkek	77	3,18	0,70	0,08				

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının cinsiyet değişkenine göre bağımsız t testi verilerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=1,601$; $p>,05$).

Tablo 4.6. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	x	ss	sh	t Testi			
						t	Sd	F	p
Etkileşimci Liderlik	Kadın	116	3,25	0,63	0,05	2,836	191	1,488	,224
	Erkek	77	0,97	0,70	0,08				

Tablo 4.6' da görüldüğü gibi Etkileşimci Liderlik alt puanlarının cinsiyet değişkenine göre bağımsız t testi verilerinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($t=-,331$; $p>,05$).

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,606 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.7' de verilmiştir.

Tablo 4.7. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	Sıralar Ort	x^2	sd	p
Liderlik Davranışları	Yüksekokul	12	100,00	1,601	2	,449
	Lisans	158	98,47			
	Yüksek Lisans	23	85,30			
	Toplam	193				

Tablo 4.7'de Liderlik Davranışları Ölçeğini puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($x^2=1,601$; $p>,05$).

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının öğrenim durumu değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,880 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.8' de verilmiştir.

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	Sıralar Ort	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Yüksekokul	12	109,38	1,775	2	,412
	Lisans	158	97,60			
	Yüksek Lisans	23	86,43			
	Toplam	193				

Tablo 4.8’de Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($x^2=1,775$; $p>,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının öğrenim durumu değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,202 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.9’ de verilmiştir.

Tablo 4.9. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	Sıralar Ort	x^2	sd	p
Etkileşimci Liderlik	Yüksekokul	12	96,92	0,339	2	,844
	Lisans	158	96,20			
	Yüksek Lisans	23	102,52			
	Toplam	193				

Tablo 4.9’da Etkileşimci Liderlik alt puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($x^2=0,339$; $p>,05$).

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,595 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.10’ da verilmiştir.

Tablo 4.10’da Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($x^2=0,447$; $p>,05$).

Tablo 4.10. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Mezun Olduğu Okul	N	Sıralar Ort	x^2	sd	p
Liderlik Davranışları	Fen-Ede. F.	38	92,92	0,447	2	,800
	Eğitim Fk.	121	97,37			
	Diğer	34	100,24			
	Toplam	193				

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,317 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.11' de verilmiştir.

Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Mezun Olduğu Okul	N	Sıralar Ort	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Fen-Ede. F.	38	89,71	2,547	2	,280
	Eğitim Fk.	121	96,13			
	Diğer	34	108,24			
	Toplam	193				

Tablo 4.11'de Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($x^2=2,547$; $p>,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,057 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.12' de verilmiştir.

Tablo 4.12. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Mezun Olduğu Okul	N	Sıralar Ort	x^2	sd	p
Etkileşimci Liderlik	Fen-Ede. F.	38	111,20	4,961	2	,084
	Eğitim Fk.	121	91,82			
	Diğer	34	100,62			
	Toplam	193				

Tablo 4.12’de Etkileşimci Liderlik alt puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($\chi^2=4,961$; $p>,05$).

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının yaş değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,035 çıkmıştır. Homojen değer çıktığı için parametrik ANAVO testi Tablo 4.13’ te verilmiştir.

Tablo 4.13. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları

Boyut	Yaş	N	x	ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Liderlik Davranışları	21-30	60	3,26	0,57	G. Arası	1,75	3	0,58		
	31-40	79	3,22	0,63	G. İçi	73,53	189	0,38		
	41-50	41	3,02	0,72	Toplam	75,28	192		1,503	,215
	51 ve +	13	3,07	0,27						
	Toplam	193	3,19	0,62						

Tablo 4.13’te Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($F=1,503$; $p>,05$).

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,041 çıkmıştır. Homojen değer çıktığı için parametrik test olan ANOVA testi Tablo 4.14’ te verilmiştir.

Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları

Boyut	Yaş	N	x	ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü Liderlik	21-30	60	3,41	0,74	G. Arası	2,51	3	0,83		
	31-40	79	3,27	0,69	G. İçi	90,37	189	0,47		
	41-50	41	3,09	0,66	Toplam	92,89	192		1,755	,157
	51 ve +	13	3,23	0,43						
	Toplam	193	3,27	0,69						

Tablo 4.14’te Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ($F=1,755$; $p>,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,011 çıkmıştır. Homojen değer çıktığı için parametrik test olan ANOVA testi Tablo 4.15' te verilmiştir.

Tablo 4.15. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları

Boyut	Yaş	N	x	ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Etkileşimci Liderlik	21-30	60	3,15	0,54	G. Arası	4,07	3	1,35		
	31-40	79	3,26	0,69	G. İçi	83,15	189	0,44		
	41-50	41	2,87	0,81	Toplam	87,22	192		3,086	,028
	51 ve +	13	3,15	0,37						
	Toplam		193	3,13	0,67					

Tablo 4.15'te Etkileşimci Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır ($F=3,086$; $p<,05$). Etkileşimci Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre yapılan ANAVO sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan LSD testi yapılarak Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasından Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren LSD Testi Analiz Sonuçları

Yaş (I)	Yaş (II)	Ortalama Fark	sh	P
21-30	31-40	-,115	0,113	,309
	41-50	,271	0,134	,044
	51 ve +	-,003	0,202	,985
31-40	21-30	,115	0,113	,309
	41-50	,387	0,127	,003
	51 ve +	,111	0,198	,573
41-50	21-30	-,271	0,134	,044
	31-40	-,387	0,127	,003
	51 ve +	-,275	0,211	,193
51 ve +	21-30	,003	0,202	,985
	31-40	-,111	0,198	,573
	41-50	,275	0,211	,193

Tablo 4.16' da görüldüğü gibi Etkileşimci Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre yapılan LSD testi sonucunda 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında ve 31-40 yaş ile 41-50 yaş arasında anlamlı farklılık çıktığı görülmüştür.

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının branş değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,340 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.17' de verilmiştir.

Tablo 4.17. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Branş	N	$x_{sıra}$	x^2	sd	p
Liderlik Davranışları	Sınıf Öğrt.	9	137,67	10,150	3	,017
	Okul Ö.Öğ.	34	108,24			
	Branş Öğ.	147	91,76			
	Rehber Öğ.	3	107,33			
	Toplam	193				

Tablo 4.17'de Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının branş değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır ($x^2=10,150$; $p<,05$). Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının branş değişkenine göre yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için Mann Whitney U testi yapılarak Tablo 4.18'da gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Branşlar	N	Sıralar Ort.	Sıralar Toplamı	U	p
Gruplar (1-2)					
Sınıf Öğrt.	9	28,83	241,50	109,50	,146
Okul Ön. Öğrt.	34	20,72	704,50		
Gruplar (1-3)					
Sınıf Öğrt.	9	112,83	1015,50	352,50	,005
Branş Öğrt.	147	76,40	11230,50		
Gruplar (1-4)					
Sınıf Öğrt.	9	7,00	63,00	9,00	,332
Diğer	3	5,00	15,00		
Gruplar (2-3)					
Okul Ön. Öğrt.	34	103,49	3518,50	2074,50	,067
Branş Öğrt.	147	88,11	12952,50		

Tablo 4.18'in devamı

Gruplar (2-4)						
Okul Ön. Öğr.	34	19,30	647,50		50,00	,950
Diğer	3	18,67	56			
Gruplar (3-4)						
Branş Öğrt.	147	75,25	11062,00		194,00	,548
Diğer	3	87,67	263,00			

Tablo 4.18' de görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının branş değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre sınıf öğretmeni ile branş öğretmenliği arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($U=352,50$; $p<,05$).

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının branş değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,843 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik test olan Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.19' da verilmiştir.

Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları

Boyut	Branşlar	N	$x_{sıra}$	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Sınıf Öğrt.	9	127,67			
	Okul Ö.Öğ.	34	109,97			
	Branş Öğ.	147	94,07	7,069	3	,070
	Rehber Öğ.	3	99,33			
	Toplam	193				

Tablo 4.19' da Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamalar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=7,069$; $p>,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının branş değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,126 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik test olan Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.20' de verilmiştir.

Tablo 4.20. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Branşlar	N	$x_{sıra}$	x^2	sd	p
Etkileşimci Liderlik	Sınıf Öğrt.	9	129,30			
	Okul Ö.Öğ.	34	105,12			
	Branş Öğ.	147	91,72	12,789	3	,005
	Rehber Öğ.	3	106,50			
	Toplam	193				

Tablo 4.20' de Etkileşimci Liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamalar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=12,789$; $p>,05$). Etkileşimci Liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için Mann Whitney U testi yapılarak Tablo 4.21'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Branşlar	N	Sıralar Ort.	Sıralar Toplamı	U	p
Gruplar (1-2)					
Sınıf Öğrt.	9	26,60	234,50	116,50	,227
Okul Ön. Öğr.	34	20,93	711,50		
Gruplar (1-3)					
Sınıf Öğrt.	9	107,50	967,50	400,50	,020
Branş Öğrt.	147	76,72	11278,50		
Gruplar (1-4)					
Sınıf Öğrt.	9	5,83	52,50	7,50	,176
Diğer	3	8,50	25,50		
Gruplar (2-3)					
Okul Ön. Öğr.	34	101,12	3438,00	2155,00	,147
Branş Öğrt.	147	88,66	13033,00		
Gruplar (2-4)					
Okul Ön. Öğr.	34	18,07	614,50	19,50	,054
Diğer	3	29,50	88,50		
Gruplar (3-4)					
Branş Öğrt.	147	74,34	10927,50	49,50	,007
Diğer	3	132,50	397,50		

Tablo 4.21' de görüldüğü gibi Etkileşimci Liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın sınıf öğretmeni ile branş öğretmenliği arasında ve Branş Öğretmeni ve diğer arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<,05$).

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,744 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.22' de verilmiştir.

Tablo 4.22. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Liderlik Davranışları	Bekar	48	99,83	0,228	1	,633
	Evli	145	96,06			
	Toplam	193				

Tablo 4.22’ de Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=0,228$; $p>,05$).

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,965 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik test olan Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.23’ te verilmiştir.

Tablo 4.23. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	48	107,98	3,064	1	,080
	Evli	145	93,37			
	Toplam	193				

Tablo 4.23’ te Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,064$; $p>,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,287 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik test olan Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.24’ te verilmiştir.

Tablo 4.24. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Etkileşimci Liderlik	Bekar	48	92,07	0,655	1	,418
	Evli	145	98,63			
	Toplam	193				

Tablo 4.24' te Etkileşimci Liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($\chi^2=3,064$; $p>,05$).

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kıdem değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,744 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.25' te verilmiştir.

Tablo 4.25. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	p
Liderlik Davranışları	1-5	70	103,70	13,115	4	,011
	6-10	40	111,00			
	11-15	24	71,67			
	16-20	21	88,29			
	21ve üzeri	38	90,74			
Toplam		193				

Tablo 4.25' te Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=13,115$; $p<,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.26' da verilmiştir.

Tablo 4.26. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Kıdem	N	Sıralar Ort.	Sıralar Toplamı	U	p
Gruplar (1-2)					
1-5	70	54,50	3785,00	1300,00	,471
6-10	40	58,00	2320,00		
Gruplar (1-3)					
1-5	70	51,39	3597,50	567,50	,007
11-15	24	36,15	967,50		
Gruplar (1-4)					
1-5	70	47,68	3337,50	617,50	,198
16-20	21	40,40	848,50		
Gruplar (1-5)					
1-5	70	57,06	3994,00	1151,00	,177
21 ve +	38	49,79	1092,00		
Gruplar (2-3)					
6-10	40	37,38	1495,00	285,00	,002

Tablo 4.26'nin devamı

11-15	24	24,38	585,00		
Gruplar (2-4)					
6-10	40	33,56	1342,50	317,50	,061
16-20	21	26,12	548,40		
Gruplar (2-5)					
6-10	40	43,56	1742,50	597,50	,049
21 ve +	38	35,22	1338,50		
Gruplar (3-4)					
11-15	24	21,02	504,50	204,50	,195
16-20	21	25,26	530,50		
Gruplar (3-5)					
11-15	24	27,63	663,00	363,00	,104
21 ve +	38	33,95	1290,00		
Gruplar (4-5)					
16-20	21	29,50	619,50	388,50	,834
21 ve +	38	30,28	1150,50		

Tablo 4.26' de görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kıdem değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında ve 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < ,05$).

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,010 çıkmıştır. Homojen değer çıktığı için parametrik test olan ANOVA testi Tablo 4.27' te verilmiştir.

Tablo 4.27. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	x	ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü Liderlik	1-5	70	3,42	0,77	G. Arası	7,22	4	1,80		
	6-10	40	3,42	0,54	G. İçi	85,66	188	0,45		
	11-15	24	2,87	0,74	Toplam	92,89	192		3,963	,004
	16-20	21	3,09	0,53						
	21 ve +	38	3,21	0,62						
	Toplam	193	3,27	0,69						

Tablo 4.27'de Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

hesaplanmıştır ($F=3,963$; $p<,05$). Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre yapılan ANAVO sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan LSD testi yapılarak Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasından Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren LSD Testi Analiz Sonuçları

Kıdem (I)	Kıdem (II)	Ortalama Fark	sh	P
1-5	6-10	0,00	0,13	,979
	11-15	0,55	0,15	,001
	16-20	0,33	0,16	,049
	21 ve +	0,21	0,13	,111
6-10	1-5	-0,00	0,13	,979
	11-15	0,55	0,17	,002
	16-20	0,32	0,18	,071
	21 ve +	0,21	0,15	,162
11-15	1-5	-0,55	0,15	,001
	6-10	-0,55	0,17	,002
	16-20	-0,22	0,20	,276
	21 ve +	-0,33	0,17	,058
16-20	1-5	-0,33	0,16	,049
	6-10	-0,32	0,18	,071
	11-15	0,22	0,20	,276
	21 ve +	-0,11	0,18	,531
21 ve +	1-5	-0,21	0,13	,111
	6-10	-0,21	0,15	,162
	11-15	0,33	0,17	,058
	16-20	0,11	0,18	,531

Tablo 4.28’ de görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre yapılan LSD testi sonucunda 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında, 1-5 yıl ile 16-20 yıl arasında ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında anlamlı farklılık çıktığı görülmüştür ($p<,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,476 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik test olan Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.29’ da verilmiştir.

Tablo 4.29. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	$x_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Etkileşimci Liderlik	1-5	70	95,76	13,422	4	,009
	6-10	40	119,86			
	11-15	24	82,54			
	16-20	21	96,31			
	21ve üzeri	38	84,92			
	Toplam	193				

Tablo 4.29' da Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=13,422$; $p<,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.30' da verilmiştir.

Tablo 4.30. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Kıdem	N	Sıralar Ort.	Sıralar Toplamı	U	p
Gruplar (1-2)					
1-5	70	54,50	3785,00	1300,00	,471
6-10	40	58,00	2320,00		
Gruplar (1-3)					
1-5	70	51,39	3597,50	567,50	,007
11-15	24	36,15	967,50		
Gruplar (1-4)					
1-5	70	47,68	3337,50	617,50	,198
16-20	21	40,40	848,50		
Gruplar (1-5)					
1-5	70	57,06	3994,00	1151,00	,177
21 ve +	38	49,79	1092,00		
Gruplar (2-3)					
6-10	40	37,38	1495,00	285,00	,002
11-15	24	24,38	585,00		
Gruplar (2-4)					
6-10	40	33,56	1342,50	317,50	,061
16-20	21	26,12	548,40		
Gruplar (2-5)					
6-10	40	43,56	1742,50	597,50	,049
21 ve +	38	35,22	1338,50		

Tablo 4.30'un devamı

Gruplar (3-4)						
11-15	24	21,02	504,50	204,50	,195	
16-20	21	25,26	530,50			
Gruplar (3-5)						
11-15	24	27,63	663,00	363,00	,104	
21 ve +	38	33,95	1290,00			
Gruplar (4-5)						
16-20	21	29,50	619,50	388,50	,834	
21 ve +	38	30,28	1150,50			

Tablo 4.30' da görüldüğü gibi Etkileşimci Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında ve 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < ,05$).

Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,983 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.31' de verilmiştir.

Tablo 4.31. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre	N	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	p
Liderlik Davranışı	0-4	161	98,57	10,595	4	,032
	5-8	24	94,33			
	9-12	2	122,80			
	13-16	4	25,00			
	17 ve +	2	122,00			
	Toplam	193				

Tablo 4.31' de Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=10,595$; $p < ,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.32' de verilmiştir.

Tablo 4.32. Liderlik Davranışları Ölçeği Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre	N	Sıralar Ort.	Sıralar Toplamı	U	p
Gruplar (1-2)					
0-4	161	93,53	15059,00	1846,00	,676
5-8	24	89,42	2146,00		
Gruplar (1-3)					
0-4	161	81,75	13162,50	121,50	,480
9-12	2	101,75	203,50		
Gruplar (1-4)					
0-4	161	84,52	13608,00	77,00	,002
13-16	4	21,75	87,00		
Gruplar (1-5)					
0-4	161	81,75	13162,50	121,50	,480
17 ve +	2	101,75	203,50		
Gruplar (2-3)					
5-8	24	13,21	317,00	17,00	,421
9-12	2	17,00	34,00		
Gruplar (2-4)					
5-8	24	16,00	384,00	12,00	,007
13-16	4	5,50	22,00		
Gruplar (2-5)					
5-8	24	13,21	317,00	17,00	,421
17 ve +	2	17,00	34,00		
Gruplar (3-4)					
9-12	2	5,25	10,50	0,50	,095
13-16	4	2,63	10,50		
Gruplar (3-5)					
9-12	2	2,50	5,00	2,00	1,000
17 ve +	2	2,50	5,00		
Gruplar (4-5)					
13-16	4	2,63	10,50	0,50	0,95
17 ve +	2	5,25	10,50		

Tablo 4.32’ de görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeğinin puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın 0-4 yıl ile 13-16 yıl arasında ve 5-8 yıl ile 13-20 yıl arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<,05$).

Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,100 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.33’ te verilmiştir.

Tablo 4.33. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre	N	$x_{sıra}$	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	0-4	161	97,59	12,299	4	,015
	5-8	24	97,88			
	9-12	2	131,25			
	13-16	4	23,63			
	17 ve üzeri	2	156,00			
	Toplam	193				

Tablo 4.33’ te Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=12,299$; $p<,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.34’ te verilmiştir.

Tablo 4.34. Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Grupları (1-2)	N	Sıralar Ort.	Sıralar Toplamı	U	p
0-4	161	92,96	14966,00	1925,00	,974
5-8	24	93,29	2239,00		
Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Grupları (1-3)					
0-4	161	81,65	13145,50	104,50	,340
9-12	2	110,25	220,50		

Tablo 4.34'ün devamı

Gruplar (1-4)					
0-4	161	84,54	13611,50	73,50	,003
13-16	4	20,88	83,50		
Gruplar (1-5)					
0-4	161	81,39	13103,00	62,00	,095
17 ve +	2	131,50	263,00		
Gruplar (2-3)					
5-8	24	13,15	315,50	15,50	,361
9-12	2	17,75	35,50		
Gruplar (2-4)					
5-8	24	16,06	385,50	10,50	,007
13-16	4	5,13	20,50		
Gruplar (2-5)					
5-8	24	12,88	309,00	9,00	,107
17 ve +	2	21,00	42,00		
Gruplar (3-4)					
9-12	2	5,25	10,50	0,50	,095
13-16	4	2,63	10,50		
Gruplar (3-5)					
9-12	2	2,50	5,00	2,00	1,000
17 ve +	2	2,50	5,00		
Gruplar (4-5)					
13-16	4	2,50	10,00	0,00	,057
17 ve +	2	5,50	11,00		

Tablo 4.34' de görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın 0-4 yıl ile 13-16 yıl arasında ve 5-8 yıl ile 13-20 yıl arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < ,05$).

Etkileşimci Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine etkisini incelerken homojenlik testi yapılmış ve bu değer 0,592 çıkmıştır. Homojen değer çıkmadığı için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi Tablo 4.35' te verilmiştir.

Tablo 4.35. Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre	N	X _{sıra}	x ²	sd	p
Etkileşimci Liderlik	0-4	161	98,72	8,356	4	,079
	5-8	24	95,25			
	9-12	2	83,22			
	13-16	4	31,25			
	17 ve üzeri	2	124,75			
	Toplam	193				

Tablo 4.35'te Etkileşimci Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=8,356$; $p>,05$).

BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonucu ve araştırma bulgularına dayalı önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Kültür (2006) ve Uçan (2012), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin algılarına göre erkek ve kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Hem Kültür' ün hem de Uçan' ın araştırmasında, okul yöneticilerinin okulda göstermiş oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyet faktörüne göre farklılık göstermediği görüşmüştür. Araştırmanın bu sonucu Kültür ve Uçan'ın araştırmasını destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmanın bu sonucunda, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesi Uçan (2012) ve Kılınç (2009) araştırmalarını doğrular niteliktedir. Kılınç (2009) kadın ve erkek yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında

mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Cemaloğlu'nun (2007) kadın ve erkek yöneticilerinin liderlik stillerini araştırdığı, örneklemini oluşturan öğretmenlerin de mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermesi, araştırmanın bu sonuçları ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Uçan (2012) yaptığı çalışmasında, okul yöneticilerinin okulda göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Uçan'ın araştırması ile çelişmektedir. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, etkileşimci liderlik alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < ,05$). Etkileşimci Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan çoklu test olan LSD testi sonucunda 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında 21-30 yaş değişkeni lehine ve 31-40 ile 41-50 yaş arasında 31-40 yaş değişkeni lehine farklılık tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının branş değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre sınıf öğretmeni ile branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmanın bu sonucuna göre sınıf öğretmenleri kadın yöneticileri daha lider olarak gördükleri düşünülmektedir. Etkileşimci Liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre sınıf öğretmeni ile branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine ve branş öğretmeni ile diğer grubu arasında branş öğretmeni lehine anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü liderlik alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir

farklılık göstermemektedir. Kılınç (2009) ve Uçan (2012) yaptığı araştırmasında, okul yöneticilerinin okulda göstermiş oldukları liderlik davranışları ölçeği puanlarının, öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Kılınç (2009) ve Uçan (2012) yaptığı çalışmalar ile çelişmektedir. Kazancı (2010) yaptığı çalışmada, İlköğretim okullarında yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyini incelemiştir. Kazancı araştırmasında, yöneticilerde algılanan etkileşimci liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin branş faktörüne göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Kazancı'nın yaptığı araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Uçan (2012) yaptığı araştırmasında, yöneticilerde algılanan liderlik davranışları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Uçan'ın çalışmasını destekler niteliktedir. Fakat Cemaloğlu' nun (2007) yılında yaptığı araştırmasında öğretmenlerin medeni durumlarına göre kadın ve erkek yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında farklılık olması araştırmanın sonucu ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur ($p < .05$). Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında 1-5 yıl lehine, 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında 6-10 yıl lehine ve 6-10 yıl ile 21 ve üzeri yıl arasından 6-10 yıl lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan LSD testi sonucuna göre 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında 1-5 yıl lehine, 1-5 yıl ile 16-20 yıl arasında 1-5 yıl lehine ve 16-20 yıl ile 11-15 yıl arasından 16-20 yıl lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Etkileşimci Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında 1-5 yıl lehine, 6-10 yıl

ile 11-15 yıl arasında 6-10 yıl lehine ve 6-10 yıl ile 21 ve üzeri yıl arasından 6-10 yıl lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Eraslan (2003) yaptığı araştırmasında, ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelemiştir. Eraslan çalışmasında yöneticilerde algılanan etkileşimci liderlik ölçeği puanlarının kıdem faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Eraslan'ın araştırmasını destekler niteliktedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) yaptığı araştırmasında, yöneticilerde algılanan dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin kıdem faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuca göre, Tahaoğlu ve Gedikoğlu' nun araştırması ile çalışmaktadır.

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, ölçeğin tamamında ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarında kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur ($p < ,05$). Liderlik Davranışları Ölçeği puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre 0-4 yıl ile 13-16 yıl arasında 0-4 yıl lehine ve 5-8 yıl ile 13-16 yıl arasında 5-8 yıl lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre 0-4 yıl ile 13-16 yıl arasında 0-4 yıl lehine ve 5-8 yıl ile 13-16 yıl arasında 5-8 yıl lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını saptamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, etkileşimci liderlik alt boyutlarında kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Uçan (2012) yaptığı araştırmasında, yöneticilerde algılanan dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin kadın yöneticiyle çalıştığı süre faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuç, Uçan' ı destekler niteliktedir. Açıkalın (2000) yaptığı çalışmada İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Açıkalın çalışmasında, yöneticilerde algılanan etkileşimci liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin kıdem faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuç, Açıkalın' ı destekler niteliktedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacıya Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Erzincan ili ile sınırlıdır. Çalışma Türkiye'nin farklı il ve ilçelerinde yapılmalıdır.
2. Araştırma daha fazla öğretmenin katılımı ile tekrarlanmalıdır. Özellikle etkileşimci liderlik puanlarında anlamlı farklılığın çıkmaması gruplardaki N sayısının dengeli dağılımının olmadığı düşünüldüğünden; yapılacak çalışmalarda N sayısının dengeli dağılımı aranmalıdır.
3. Yapılan çalışmada sadece öğretmenler yer almıştır. Benzer bir çalışmada okuldaki diğer personel, veli ve öğrenci örnekleme seçilerek yapılmalıdır.
4. Araştırmadan daha ayrıntılı sonuçlar elde etmek için, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konuları ile ilgili ayrı çalışmalar yapılmalıdır.
5. Liderlik konulu araştırma sadece okul yöneticileri ile sınırlı kalmayıp, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde de inceleme yapılabilir.
6. Bu konuda yapılacak nitel bir araştırma ile eğitimdeki kadın yöneticilerle ilgili daha ayrıntılı sonuçlar elde edilebilir.

5.2.2. Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

1. Özellikle kız öğrencilerinin yoğun olduğu okullarda kadın yöneticiler için kadro ayrılabilir.
2. Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün işbirliği ile yöneticilere liderlik kuramları ve türlerine ilişkin hizmet içi eğitim seminerleri verilebilir.
3. Eğitim fakültelerinde öğretmen adaylarına liderlik davranışlarını geliştirecekleri dersler verilmeli, böylelikle okul yöneticisi olacak olan öğretmenler, çalıştıkları kurumda liderlik davranışlarını iş yaşamlarına uygulayabilirler.
4. Eğitim yöneticiliği özendirilmeli ve eğitim yöneticilerine sağlanan olanaklar iyileştirilmelidir.
5. Müdürler öğretmenlik bölümü okuduktan sonra farklı bir eğitimden geçirilebilir. Bu eğitimde müdürlük öncesi ve sonrası için Yönetici yetiştirme akademisi gibi dersler verilmelidir.
6. Milli Eğitim Bakanlığında yönetici ataması yapılırken okulun, öğrencilerin ve öğretmenlerin taleplerine göre atama yapılması tercih edilmelidir.

7. Başta kadın yöneticiler olmak üzere tüm yöneticilerin yüksek lisans yapmaya teşvik edilmeli ve liderlik ile çalışma yapılması özendirilmelidir.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alıç M. (1987) Yönetim ve Liderlik. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:2 Sayı:1 Denizli
- Akman, Ş. (2015). *Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyi: Kayseri İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Arat, N. (1999). "Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri", Türkiye’de Kadın Olmak, Engin Matbaası, İstanbul.
- Arslantaş, C.C. & Pakdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgü Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/1.
- Asar R. (2014). Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Malatya: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Bakioğlu, A.& Özcan, K. (2001). İlköğretim okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(1), 39-57.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Gül Yayınevi, Ankara.

- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitime Giriş*. Dördüncü Baskı, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Bayhan P. & Arslan M. (2005): “*Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi*” , *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt No 23, Sayı 2, Aralık.
- Bayrak, S., & Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Bayraker, B. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları: Denizli Örneği.
- Bedük, A. (2005). *Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:3 sayı:12 s.106-117.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Seba Yayınları, Ankara.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Pubns.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Can, H. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, N. (2014). *Öğretmen Liderliği*. Pegem Akademi, Ankara.

- Canbolat, S.G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları: Cedaş Grup Şirketleri*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Pegem yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği.
- Çilsal, Z. (2008). *Okul Yöneticiliği Davranışlarında Cinsiyet Açısından Farklılıklar ve Benzerlikler*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:19,Sayı:61: 72-90.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). *Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. Uluslar arası Almanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1).
- Drucker, P. F. (1974). *The Practice of Management*, HarperandRowPublishers, N.Y.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekici, K. M. (2006), *Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 129.

- Eren, E. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım.
- Ersöz, A. G. (1999). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı (Kamuda çalışan yönetici kadınlar örneği)* (Vol. 64). TC Kültür Bakanlığı.
- Erturgut, R. (2000). *Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*, İstanbul: Beta Basım.
- Geyer, A.L ve Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- Gökalp, İ. E. (2008). *Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11): 160-177.
- Jex, S. M. (2012). *Organizationalpsychology; A Scientist-PractitionerApproach*. New York: JhonWiley&Sons.
- Karasar, N. (2007). Bilimsel araştırma yöntemi. (on yedinci baskı). *Ankara: Nobel Yayınları*
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Karip, E. (2004). Yönetim Biliminin Alan ve Kapsamı. Y. Özden. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, 1-39.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırkpınar, L. (1998). Türkiye’de Toplumsal Değişme Sürecinde Kadın. A.B. Hacimirzaoglu (der.). *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* içinde (s.13-28). İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Koçel, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koontz, Harold, and Cyril O'donnell. (1968). "Principles of management; An analysis of managerial functions."
- Koray M. (1992): “Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, Mart.
- Koray, M. (1993). *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*. Banka, Sigorta İşçileri Sendikası.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Ekeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri: Bingöl İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kuzgun, Y., & Sevim, S. A. (2004). Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum Ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Maya, İ. (2014). *Birey, Örgüt ve Yönetim*. Mustafa Çelikten & Mehmet Özbaş (Ed.) Eğitim Yönetimi (ss: 13-40), Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü, (2015). 2015-2016 İdarecilik Bilgi Formu, Erzincan
- Mutlu, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Moralıoğlu, S. (2010). Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler: Kayseri İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okutan, M. (2016). "Eğitim Yönetimi ve Denetiminde örnek Olaylar". *Pegem Atıf İndeksi*, 2016(2), 1-248.
- Ordu, A. (2014). *Yönetim Süreçleri*. Mustafa Çelikten & Mehmet Özbaş (Ed.) Eğitim Yönetimi (ss: 119-136), Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*,(çeviren: Ayşe Öztürk).
- Şahin, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri. *Eğitim ve Bilim*, 135(30): 39-49.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve Okul Yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tahaoğlu, F.ve Gedikoğlu, T. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298
- Tan, M., Ecevit, Y., & Üşür, S. S. (2000). Kadın erkek eşitliğine doğru yürüyüş: Eğitim, çalışma yaşamı ve siyaset. *İstanbul: TÜSİAD Yayınları*.
- Tan, M. (2002). Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı. C. *Elma & Ş. Çınkır Edt*, 21, 37-46.
- Tat, F. (2015). Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, H. (2011). Okul Yönetimi (10. Baskı). *Ankara: Pegem Yayınları*.
- Tekin, S. (2010). *Sihirli Liderler*. Kumsaati Yayıncılık, İstanbul.
- Tikici, M. (1998). Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmelerde Örgütsel Değişime Karşı Oluşan Direnç İle İlgili Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1-2).
- Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri: Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.

- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). *Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı:31 s.444-458.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki:İstanbul İli Kadıköy İlçesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usluer, L. (2000). "*Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, I. (2003). İlköğretim Okullarında Demokratik Okul Ortamlarının Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı. *Eğitim Bilim Toplum*, 1(2-3), 108-123.
- Yalçın, A. (1995). "Yöneticilikten Etkin Liderliğe." *Stratejik Yönetim ve Liderlik*.
- Yavuz, N. (2011). *Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması: Kocaeli İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G. Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 18
- Yılmaz, E. (2014). *Yönetim Teorileri ve Yeni Yönetim Yaklaşımları*. Mustafa Çelikten & Mehmet Özbaş (Ed.) Eğitim Yönetimi (ss: 137-157), Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Zaleznik, A. (1994). "Lider ve Yönetici Aralarında Fark Var Mı?.. *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (Ed. M. Özel) İz Yayıncılık, İstanbul.

EKLER

EK-1 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmanın amacı Erzincan ili merkez, ilçe ve köy okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak; öğretmenlerin, kadın yöneticileri için algıladıkları liderlik rollerini saptamak, analiz edip yorumlamak ve önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması sizlerin katkılarıyla olacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen akademik amaçlı bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Lütfen adınızı yazmayınız.

Göstereceğinize inandığım duyarlılık ve samimiyet için şimdiden teşekkür ediyor, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Ahmet YILDIRIM
Erciyes Üniversitesi
Eğitim Yön. Tef. Plan. ve Eko. Y. Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Mustafa ÇELİK TEN
Erciyes Üniversitesi
Öğretim Üyesi

1. Cinsiyetiniz:

- a. () Kadın
b. () Erkek

2. Yaşınız:

- a. () 21–30
b. () 31–40
c. () 41–50
d. () 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

- a. () Bekâr
b. () Evli
c. () Diğer

4. Öğretmenlikteki Kıdeminiz:

- a. () 1 – 5 yıl
b. () 6 – 10 yıl
c. () 11 –15 yıl
d. () 16 – 20 yıl
e. () 21 yıl ve üzeri

5. Öğrenim durumunuz:

- a. () Yüksekokul
b. () Lisans
c. () Yüksek Lisans
d. () Doktora

6. Mezun Olduğunuz Okul Türü:

- a. () Eğitim Enstitüsü
b. () Fen- Edebiyat Fakültesi
c. () Eğitim Fakültesi
d. () Diğer

7. Branşınız:

- a. () Sınıf Öğretmeni
b. () Okul Öncesi Öğretmeni
c. () Branş Öğretmeni
d. () Rehber Öğretmen

8. Kadın Yöneticinizle Çalıştığınız Süre:

- a. () 0–4 yıl
b. () 5–8 yıl
c. () 9–12 yıl
d. () 13–16 yıl
e. () 17 yıl ve üzeri

Bölüm-2: Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Davranışları Ölçeği

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticileri bir konu üzerinde çaba sarf ettiğimizi görürlerse öğretmenlere yardımcı olurlar.					
2	Okul yöneticileri problemler ciddi hale gelinceye kadar müdahale etmeden dururlar.					
3	Okul yöneticileri işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatlerini yoğunlaştırırlar.					
4	Okul yöneticileri gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını öğretmenlere vurgular.					
5	Okul yöneticileri başarı ile üstesinden geldikleri işleri öğretmenlere övgü ile anlatırlar.					
6	Okul yöneticileri belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurlar.					
7	Okul yöneticileri bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerler.					
8	Okul yöneticileri gelecekte başarılması gereken şeyleri çalışanlara coşkuyla anlatırlar.					
9	Okul yöneticileri güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini bize anlatırlar.					
10	Okul yöneticileri başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırlar.					
11	Okul yöneticileri "Eğer bozulmamışsa, tamir etme-öylece kalsın" düşüncesinin katı bir savunucusudur.					
12	Okul yöneticileri eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırlar.					
13	Okul yöneticileri başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırlar.					
14	Okul yöneticileri hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatini bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırlar					
15	Okul yöneticileri yaptıkları hataların peşini bırakmaz; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırlar.					
16	Okul yöneticileri insanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verirler.					
17	Okul yöneticileri, birer lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade ederler.					
18	Okul yöneticileri yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatini başarısızlıklar üzerine yöneltirler.					
19	Okul yöneticileri, her insanın birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürler.					
20	Okul yöneticileri çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarlar.					
21	Okul yöneticileri, çalışanların her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.					
22	Okul yöneticileri, bir lider olarak görevlerin nasıl başarılabacağına dair öğretmenlere yeni bakış açıları önerirler.					

EK-2ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45468433-604-E.3461118
Konu : Tez Çalışması

25/03/2016

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.12.2014 tarihli ve 2012/13 numaralı Genelge.
b) Erciyes Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 16/03/2016 tarihli ve 14065294-044 sayılı yazısı

Erciyes Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlama ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezsis Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet YILDIRIM'ın "Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerini" konu Tezli Yüksek Lisans çalışmasını ekli listede isimleri bulunan merkez ve ilçelerdeki okullarda yapmak istediğine ilişkin; ilgi (b) yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

İlgi (a) Genelge esaslarına göre "İl Millî Eğitim Anket-Araştırma-Tez Çalışmalarını Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenen tezli yüksek lisans çalışmasının, merkez ve ilçelerdeki ekli listede bulunan okullarda uygulanması müdürlüğümüzce yerinde görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; onaylarınıza arz ederim.

Yakup YILDIZ
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
25/03/2016

Cuma ÇOTU
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

EKLER:

Dilekçe (1-sayfa)
Komisyon Tutanağı (1-sayfa)
Tez Programı (4-sayfa)
Okul Listesi (2-sayfa)

Mengüceli Mah. Kamu Lojmanları 1311. Sokak-ERZİNCAN
Elektronik Ağ::http://erzincan.meb.gov.tr
e-posta: arge24@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Hasan GÜNEŞ-Şube Müdürü
Tel: (0 446) 214 20 73-12 45
Faks: (0 446) 214 11 85



T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45468433-604-E.3483003
Konu: Tez çalışması

28.03.2016

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi: 16/03/2016 tarihli ve 14065294-044 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlama ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Ahmet YILDIRM'ın "Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerini" konulu Tezli Yüksek Lisans yapmak istediğine ait Valilik Makamının 25/03/2016 tarih ve 3461118 sayılı onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu çalışma tamamlandıktan sonra, uygulama sonucunun 2 (iki) örnek CD ortamında hazırlanarak, Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Hizmetleri-2 ARGE Birimine teslim edilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Aziz GÜN
İl Millî Eğitim Müdürü

EK: Onay (1- sayfa)

"Güvenli Elektronik İmza"

Aslı ile Aynıdır.

28.03.2016.

Erçan ŞENER
V.H.K.

Mengüceli Mah. Kamu Lojmanları 1311. Sokak-ERZİNCAN
Elektronik Ağ: <http://erzincan.meb.gov.tr>
e-posta: arge24@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Hasan GÜNEŞ - Şube Müdürü
Tel: (0 446) 214 20 73-12 45
Faks: (0 446) 214 11 85

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 616f-6201-39c9-b2b3-df2b kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/04/2016-E.27934



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :14065294-044/
Konu :Anketler

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi :** a) 14/03/2016 tarihli ve 21902 sayılı yazınız.
b) Erzincan İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 28/03/2016 tarihli ve 3483003 sayılı yazısı.

Erzincan Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan ilgi (b) yazıda; Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Ahmet YILDIRIM'ın** "Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerini" konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgili olarak Erzincan İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan ilgi yazınız ekindeki listede belirtilen okullarda anket çalışması yapmasında bir sakıncanın olmadığı, söz konusu çalışma tamamlandığında uygulama sonucunun 2 örnek CD ortamında hazırlanarak kurumlarına bağlı strateji Geliştirme Hizmetleri - 2 ARGE birimine teslim edilmesi gerektiği bildirilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Murat DOĞAN
Rektör Yardımcısı

EK :
1- İlgi (b) yazı (2 sayfa)

Evrak Doğrulama İçin : http://ebys.erciyes.edu.tr/enVision-Sorgula/validate_doc.aspx?V=BECU3YK08

Pin : 11891

Köşk Mahallesi Kutadgu Bilig Sokak No:1 38030 Melikgazi KAYSERİ
Telefon: +90 352 437 49 47
E-Posta: ogridsbk@erciyes.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Bekir Yılmaz
Faks: +90 352 437 20 23
Elektronik Ağ: <http://ogrisl.erciyes.edu.tr>

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad-Soyad : Ahmet YILDIRIM
 Doğum Tarihi : 26.04.1988
 Doğum Yeri : Erzincan
 E-mail : aahmetyil@hotmail.com
 Yazışma Adresi : İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çayırılı/ERZİNCAN

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim Teftişi Planlama ve Ekonomisi, Kayseri	2015 - Halen
Lisans	Atatürk Üniversitesi, Sınıf Öğretmenliği, Erzurum	2006 - 2010
Lise	Kazım Karabekir Süper Lisesi (İngilizce Eğitim), Erzincan	2003 - 2006
Lise Hazırlık	Kazım Karabekir Süper Lisesi (İngilizce Eğitim), Erzincan	2002 - 2003

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum – Görev – İlçe - İl	Görev Süresi
2015 - Halen	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Şube Müdür V., Çayırılı, Erzincan	
2014 - 2015	29 Ekim İlkokulu, Okul Müdür V., Çayırılı, Erzincan	1 Yıl
2013 - 2014	29 Ekim İlkokulu, Müdür Yardımcısı, Çayırılı, Erzincan	1 Yıl
2012 - 2013	29 Ekim İlkokulu, Sınıf Öğretmeni, Çayırılı, Erzincan	1 Yıl
2012	Ziya Gökalp İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni, Çayırılı, Erzincan	İlk Atama