

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN KADIN YÖNETİCİLERİN**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN**  
**ALGILARI**

**Elif ŞAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

**İSTANBUL, Mayıs 2018**

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN KADIN YÖNETİCİLERİN**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN**  
**ALGILARI**

**Elif ŞAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ**

**İSTANBUL, Mayıs 2018**

T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN KADIN YÖNETİCİLERİN  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YETERLİLİKLERİNE  
İLİŞKİN ALGILARI

Elif ŞAR  
(122035014)

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 24/05/2018

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

Dr. Öğretim Üyesi Muharrem KÖKLÜ

Dr. Öğretim Üyesi Erkan TABANCALI

İSTANBUL, Mayıs 2018

# ÖNSÖZ

Değişim ve gelişimin hızla meydana geldiği günümüzde, eğitim sistemleri de eğitim sistemlerini yöneten kişilerin rolleri de değişmektedir. Bu değişim süreciyle birlikte, okul yöneticilerinin görevleri sadece okul işlerini yerine getirmenin dışında, okul ortamına yenilikleri getiren, değişimi yöneten, yönlendiren, ilham veren, vizyoner bakış açısına sahip yöneticiler olabilmektir. Bu da dönüşümcü liderlik anlayışı ile mümkün olmaktadır.

Kadınlar çalışma yaşamının birçok alanında yer almaktadırlar. Eğitim sistemlerinde yönetici olarak yer alan kadınlar çağımızın bir gereği olan dönüşümü ne kadar gerçekleştirebilmektedir? sorusu bu araştırmanın çıkış noktası olmuştur. Bu araştırma ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları incelenmiş, elde edilen bulgular literatürdeki kaynaklardan yararlanılarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın oluşumunda, zenginleşmesinde, gerçekleşmesinde ve verilerin analiz sürecinde yardımlarını esirgemeyen, araştırmamı sonuçlandırmamda sonsuz sabır ve desteğini her zaman hissettiren danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ 'ye, araştırmada kullanılan ölçme araçlarını cevaplayan meslektaşlarıma, eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2018

Elif ŞAR

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

<b>ÖNSÖZ</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iv
<b>ÖZET</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>TABLOLİSTESİ</b> .....	xii
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>BÖLÜM1</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1.Problem.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3.AraştırmanınÖnemi.....	4
1.4.Sayıtlılar.....	4
1.5.Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
<b>BÖLÜM2</b> .....	7
<b>ARAŞTIRMANINKURAMSALTEMELLERİ</b> .....	7
2.1.LiderlikKavramı.....	7
2.2.LiderlikveYöneticilik.....	7
2.3. Liderlik Kuramları.....	8
2.3.1. Özellikler Kuramı.....	9
2.3.2. Davranışsal Kuramlar.....	10

2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	12
2.4.Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	13
2.4.1. Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	13
2.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	15
2.4.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	16
2.4.2.2. Entelektüel Uyarım.....	16
2.4.2.3. Esin Kaynağı Olma (Telkinle Güdüleme).....	17
2.4.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgi.....	17
2.5. Yönetim ve Kadın.....	18
2.5.1. Milli Eğitimde Kadın İstihdamı.....	20
2.5.2. Eğitim Yönetimi.....	21
2.5.3. Okul Yönetimi.....	22
2.5.4. Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi.....	22
2.6. Liderlik ve Cinsiyet.....	23
2.7. İlgili Araştırmalar.....	28
2.7.1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar.....	28
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	33
<b>BÖLÜM 3</b> .....	<b>38</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	38
3.2. Evren ve Örneklem .....	38

3.3. Veri Toplama Aracı .....	41
3.4. Veriler ve Toplanması.....	42
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	43
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>44</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>44</b>
4.1. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	46
4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	46
4.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	47
4.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	48
4.5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	50
4.6. Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	51
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>53</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>53</b>
5.1. Sonuç.....	53

5.2. Öneriler.....	54
5.2.1. Uygulamacılara Öneriler.....	54
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	55
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>56</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>64</b>
EK 1: Anket Uygulanan Okulların Listesi ve Öğretmen Sayılar.....	65
EK 2: Anket Formu.....	66
EK 3: Anket İzni .....	69
EK 4: Valilik İzni.....	70
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>72</b>



# ÖZET

## ÖĞRETMENLERİN KADIN YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

Şar, Elif

Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi  
ve Denetimi Programı

Danışman: Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

Mayıs, 2018, 72 sayfa.

Bu araştırmanın genel amacı; öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını belirlemek ve öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ili Avrupa Yakasında 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında yöneticisi kadın olan ilkokullarda görev yapan 1168 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen Bağcılar, Zeytinburnu, Fatih ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan 184 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması İşcan (2002) tarafından yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve T- Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları “kararsızım” düzeyinde bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin boyutları açısından bakıldığında, öğretmenlerin kadın yöneticilerde en yüksek algıladıkları boyut yüksek başarı beklentisine sahip olma, bunu ikinci sırada grup amaçlarının kabulünü sağlama, üçüncü sırada vizyon ilham sağlama ve uygun rol

modeli olma, dördüncü sırada bireysel ilgi gösterme boyutu izlemektedir. En düşük algılanan dönüştürücü liderlik boyutu ise entelektüel teşvikte bulunmadır. Öğretmenlerin algılarında cinsiyet, yaş ve kıdem yılı değişkenine göre farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında medeni durum ve öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Öğretmen, Okul, Kadın Yöneti



# **ABSTRACT**

## **TEACHERS' PERCEPTION ON THE SUFFICIENCY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE HEADMISTRESS**

**Şar, Elif**

**Master Thesis, Okan University, Institute Of Social Sciences,  
Educational Management and Supervision Program**

**Advisor: Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli**

**May, 2018, 72 pages.**

The general purpose of this research is; to determine the perceptions of the teachers about the managerial leadership qualities of the managers and to determine whether the perceptions of the managerial leadership qualities differ according to the individual characteristics of the teachers.

The study's universe constitutes 1168 teachers working in primary schools in the province of Europe in the year 2014-2015 academic year in Istanbul. The sample of the study consisted of 184 teachers working in Bağcılar, Zeytinburnu, Fatih and Küçükçekmece districts determined by using random sampling method. In the research, a transformative leadership scale developed by Podsakoff et al. (1990) was used. The Turkish version of the scale was made by İşcan (2002). The obtained data were analyzed using SPSS statistical program. Descriptive statistics, one-way analysis of variance (ANOVA) and T-test were used in the analysis of the data.

As a result of the research, the perceptions of the teachers about the leadership qualities of the female managers were found to be "undecided". In terms of the dimensions of transformational leadership, the most perceived dimension of the teachers in female managers is having a high expectation of success, second is the acceptance of group goals, third is vision inspiration and appropriate role model, and fourth is

individual attention. The least perceived transformative leadership dimension is intellectual incentives. It was determined that there were no significant differences in perceptions of teachers according to gender, age and seniority variable. There were statistically significant differences according to marital status and education status variable.

**Key Words :** Leadership, Transformational leadership, Teacher, School, Headmistress.



# TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1: Liderlik Kuramlarının Çıkışı.....	9
Tablo 2: Örneklemi Oluşturan Öğretmenlere İlişkin İstatistik Bilgiler.....	40
Tablo 3: Örneklemde Yer Alan İlçeler ve Öğretmen Sayıları.....	42
Tablo 4: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algıları İçin Betimsel İstatistik Sonuçları .....	44
Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	46
Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Yaşlara Göre ANOVA Sonuçları.....	47
Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları .....	49
Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Öğrenim Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	50
Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Kıdem Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları.....	52

# ŞEKİL LİSTESİ

**Sayfa No**

Şekil 1: Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı.....19



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

### 1.1. Problem

Toplumları, nesilleri meydana getiren doğuran, büyüten kadının yeri ve önemi büyüktür. Sağlıklı, huzurlu, eğitilmiş ve bilgili bir neslin yetişmesinde kadınların sorumlulukları fazladır. Bunun içindir ki kadının eğitime ve eğitim alanındaki gücüne ihtiyacımız vardır. İyi yetişmiş ve eğitilmiş her kadın gerek ailede gerek toplumda daha verimli olmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça kadınların çalışma yaşamı da değişmektedir. Geçmişten günümüze kadınlar ücretsiz aile işçiliği, tarımsal alan ve hizmet sektörü gibi çeşitli alanlarda çalışarak üretim faaliyetlerine katılmışlardır.

Kadının toplum içerisindeki yeri çok önemli olmasına rağmen çalışma hayatında yer alması çok eski değildir. Ülkemizde kadınlar işgücü piyasasına sanayi devriminden sonra girmişlerdir. 1915 Balkan Savaşı ile erkek işgücü oranında meydana gelen azalma işgücü ihtiyacını kadınlara doğru yöneltmiştir. Böylece kadınlar işgücü piyasasına önce geçici, savaşların devam etmesiyle de kalıcı olarak girmişlerdir. Cumhuriyetin ilanından sonra yaşanan sanayileşme, kırdan kente göç, kadınlara tanınan sosyal, siyasal ve hukuki haklar kadının toplumdaki yerini, görevini ve çalışma biçimlerini değiştirmeye başlamıştır. Bu sebeple ülkemizde kadının işgücü piyasasına gerçek anlamda girişi 1950'li yılların sonrasında gerçekleşmiştir.

Sosyal yaşamdaki hızlı değişmeler çalışma hayatını da etkisi altına almıştır. Bu süreç kadınların çalışma hayatına girmesini sağlamakla birlikte, kadınların yöneticilik kademesine gelme ve yönetimde yükselme isteğini de artırmıştır (Çelikten ve Yeni, 2004,306). Çalışma hayatında kadınların sayısının artmasına rağmen üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı azdır (Barutçugil, 2002, 13).

Kadınların yönetim kademelerinde az sayıda yer almalarına; hem kendi bakış açıları hem de toplumun bakış açısı etki etmektedir. Toplumdaki cinsiyet temelli düşünce kalıpları, ev sorumluluklarında yeterli destek alamama, hedefine yöneticiliği koymama gibi engeller kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller olarak sıralanmaktadır.

Kadınların yoğun olarak çalıştığı meslek gruplarından biri de öğretmenlik mesleğidir. Öğretmenlik, toplum tarafından kadına yakıştırılan, anneliğin bir uzantısı olarak görülen ve ‘kadın mesleği’ olarak atfedilen bir meslektir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın çıkarmış olduğu yönetmeliklerle yönetici atamalarında kadınların yönetici olarak atanmasında resmi herhangi bir engelin bulunmamasına rağmen hatta bazı kurumlarda önceliğin kadın yöneticiden yana olmasına rağmen kadın yönetici sayısının az olduğu görülmektedir (Asar, 2014, 25).Günümüzde ilköğretim kademesinde çalışan kadın öğretmenlerin sayısının giderek artması bazı durumlarda ailelerin kız çocuklarını okutmak istememe düşüncesini değiştirebilmek açısından öğretmenlerin kadın olmalarının önemi büyüktür. Öğretmenler ve okul yöneticileri öğrencilerin hayatlarını önemli ölçüde etkilemektedirler. Bundan dolayı kadın öğretmenlerin sayısının artması gibi kadın yöneticilerin de sayısının artması oldukça önem taşımaktadır (Barutçugil, 2002, 17).

Kadının giderek güçlenmesi onun hem aile içerisinde hem de toplumsal alanda daha fazla liderlik davranışı göstermesine neden olmuştur. Bu nedenle kadının liderlikteki rolünü ve işlevini anlamak çağımızı daha doğru okumamızı ve anlamamızı sağlayacaktır.

2000’li yıllar dünyanın yoğun bir gelişim ve değişim dönemine girdiği süreç olmuştur. Bu gelişim ve değişim teknoloji, ekonomi ve sosyal alanları etkilediği gibi toplumları da etkilemiştir. Gelişim ve değişimleri takip etmek, bunlara uymak ve fayda sağlamak toplumların önem vermeleri gereken amaçları olacaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek de



toplumların yurttaşlarına nitelikli bir eğitim vermeleri ile mümkündür(Çelikten ve Yeni, 2004, 305).Çağımızın gereği gelişen ve değişen dünyada tüm alanlarda olan yenileşmenin eğitimde de olması gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin istikrarlı, tutarlı, karizmatik, inandırıcı, yaratıcı, yenilikçi, güvenilir, motive edici olmaları, ekip ruhunu oluşturabilmeleri, çabuk ve yerinde kararlar alıp uygulayabilmeleri, kısacası dönüşümü gerçekleştirebilecek liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir ( Kiriş, 2016, 2).

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, 1998,1).Günümüzün hızlı değişen koşulları, okullarımızı yönetmekle görevli yöneticilerini de birtakım dönüşüm ve girişimlere sürüklemektedir. Öyle ki artık okul yöneticileri okullarının yararına, gerektiğinde bazı dönüşümleri yapmak ve çeşitli girişimlere başvurmak durumundadır.

Yapılan literatür taramasında genel olarak liderlik ve dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin dönüşümcü liderliği üzerine sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda bu çalışma; öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını belirleyerek kadın yöneticilere yol göstermeyi amaçlayan bir araştırmadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını ve bu algılarının onların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının yeterliliklerine ilişkin genel algıları nedir?
2. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları kıdem yıllarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını ortaya koyması ve eğitim örgütleri açısından irdelemesi bakımından önemlidir. Kadın yöneticilerin çağımızın gereği olan dönüşümcü liderlikteki yeterliliklerini belirlemek kadın yöneticilere dönüşümcü liderlikte daha etkin olabilmek için yol gösterici olacaktır.

Alan yazın incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Ancak özellikle Türkiye’de eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin dönüşümcü liderliği ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma bu boşluğu doldurmayı ve kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlikte etkinliğini belirlemeyi hedeflemektedir.

### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmanın başlıca sayıtları aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma kapsamındaki öğretmen görüşleri öğretmenlerin gerçek görüşleri olup var olan durumu yansıtmaktadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Avrupa Yakası'nda bulunan Bağcılar, Zeytinburnu, Fatih ve Küçükçekmece İlçelerinde bulunan yöneticisi kadın olan ilkokullarda görev yapan ve örneklem grubuna giren öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Liderlik:** Bir grup insanı, belirli hedefler etrafında toplayabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları canlandırmak, etkileyebilmek kabiliyetlerinin toplamıdır (Zel, 2011, 110).

**Dönüşümcü Lider:** Daha iyi bir performans gösterme, daha çok ilerleme çabası gösterme, çalışanların farkında olmalarını sağlama, çalışanları gelişmeye isteklendirme, örgüte aitlik duygusu hissetme ve inançları ortaya çıkarmadır (Şahin, 2004, 367).

**İdeal Etki (Karizma):** İzleyenlerin, liderlerinin özel bir birey olduğunu kabullenmelerini ve liderlerine güvenmelerini anlatan davranışların tamamıdır (Güney, 2015, 415).

**Entelektüel Uyarım:** Lider, düşünce akışı sağlar, hayal gücüne dayalı geniş bir çerçeve oluşturur, izleyenlerin sorunlara ve olaylara ilişkin kendi çözüm yollarını bulmalarını sağlar (Akçakaya, 2010, 159).

**Esin Kaynağı Olma (İlham Verici Motivasyon):** Liderin ideallere ve değer yargılarına bağlı kalarak ifade ettiği vizyonun takipçilerinde yarattığı kendisini izleme arzusu, lidere güvenin artması ve bir tür liderden ilham almaya yönelik duygusal motivasyon sağlamadır (Koçel, 2011, 592).

**Bireyselleştirilmiş İlgî:** İzleyenlere öğrenme imkanları oluşturmayı, bu süreçte onlara yol göstermeyi ve onları bir birey olarak görmeyi ifade etmektedir (Akçakaya, 2010, 162).

**Öğretmen:** Yöneticisi kadın olan okullarda çalışan bilgi öğretmeyi meslek edinen kişidir.

**Kadın Yönetici:** Okullarda yönetim işinden sorumlu yöneticidir.



## BÖLÜM 2

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde liderlik kavramı ve teorileri ile ilgili kuramsal bilgilere, kadının çalışma hayatındaki yerine, kadın liderliği ve araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar topluluk halinde yaşayan sosyal nitelikli varlıklar olmakla birlikte oluşturdukları toplulukları yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duyarlar. Kişi istek ve gereksinimlerini gerçekleştirmek ve kişisel amaçlarına ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup hâlinde hareket etme isteğinde olur. Bu durumda, belirli amaca yönelmiş insan gruplarının bir araya getirilmesi ve eyleme geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme kabiliyetlerini gerektirmektedir. Liderlik tarihin her döneminde vardı, hiyerarşik bir doğaya sahip olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek doğru olacaktır. İnsan her daim bireysel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını benzer ihtiyaç ve çıkarların etkisinde olan insanlarla bir araya gelerek karşılamaya çalışmaktadır (Eren, 2000, s. 411'den aktaran Akçakaya, 2010, 10).

Liderlik kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım vardır. Liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır: Lider, başkalarını belli bir hedefe yönelik davranmaya yönlendiren, etkileyen kişidir (Koçel,2011, 569). Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı ortamda, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşimde bulunmadır (Seçkin, 2011,16). Liderlik, önderlik etme, yol gösterme, harekete geçirme, takım ruhu oluşturabilme, bütünleştirici, motive edici, etkileyici olabilme ve yapılanlarla iz bırakabilmedir (Güney, 2015, 36). Genel olarak liderlik, bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda bir araya getirebilmek ve bu hedefleri

gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, kabiliyet ve bilgilerinin toplamıdır (Zel, 2011, 110).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında, bir hedefin ve bir insan topluluğunun olması ve bu amacı gerçekleştirmek için etkileme, harekete geçirme, önderlik etme sürecinin olduğu görülmektedir.

## **2.2. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine benzer kavramlar olmakla birlikte eş anlamlı kelimeler değildir. Liderlik geleceğe dönüktür. Liderler kurumda vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurumda benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Lider kendi koyduğu amaçlara hizmet eder. Yönetim kavramı ise sabittir, sadece bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur. Yönetici, gücünü yasa ve yönetmeliklerden alır. Lider, içinde bulunduğu durum ve bireysel özelliklerinden alır(Yiğit, 2002, s. 17-18'den aktaran Uzer, 2010, 6).

Lider, izleyenlerini etkisi altında bırakan, amaç ve misyon koyan, yol gösteren rehberdir. Yönetici ise, başkaları tarafından o konuma getirilmiş, başkaları için çalışan, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gayret eden, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyendir (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998, s.181'den aktaran Ünal, 2012,49).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına baktığımızda liderliğin insanın kendi doğasından gelen bir özellik olduğunu, yöneticiliğin ise eğitim alınarak, öğrenilen bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Liderlik gücünü, iletişimde bulunduğu insanları etkileyebilme özelliğinden alırken, yönetici gücünü bulunduğu makamın verdiği yasal yetkilerden almaktadır.

## **2.3. Liderlik Kuramları**

1945'den önce yaygın liderlik kuramı liderlerin kişilik özelliklerini ele alırken daha sonra davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir.

Liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Brayman tarafından Tablo 1'deki gibi sıralanmıştır (Şahin, 2003, s.15'den aktaran Uzer, 2010, 12).

**Tablo 1:Liderlik Kuramlarının Çıkışı**

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellik Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı Kuram	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

**Kaynak:** Şahin, S., "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler", Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2003, s. 15.

Tablo 1'e göre liderlik kuramları 1900'lü yıllardan günümüze kadar uzanan bir süreçten geçmiştir. Önceleri liderliğin özelliğinin doğuştan geldiğine inanılırken, sonraları liderin davranışı ön planda olmuş, bu kuramdan sonra içinde bulunulan durum önemsenmiş ve son zamanlarda ise liderlikte vizyon sahibi olma önem kazanmıştır(Şahin, 2003, s.16'dan aktaran Uzer, 2010, 12).

### 2.3.1. Özellikler Kuramı

İnsanlar geçmişten beri liderleri lider yapan özellikleri merak etmiş ve bu özellikleri belirlemek için devamlı araştırma ve inceleme içerisinde olmuşlardır. Bu kuramda, liderlerin doğuştan sahip olduğu yeteneklerle sonradan kazandığı nitelikler liderliğin esasını oluşturmuştur. Bu kuramı savunanlar, etkin bir liderin belirli kişisel özelliklere sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu konudaki araştırmalar 1904 yılında başlayıp 1950 yılına kadar sistemli bir şekilde gelişerek fazla miktarda bilgi, bulgu ve kuramların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Güney, 2015, 370).

Bu kurama göre bir liderde bulunması gereken özellikler; zeki olma, izleyenleri ile iyi bir iletişim kurabilme, işbirliği içerisinde olabilme, görevlerde yeterli olma, hedeflerle

ilgili olma ve güdülenme, izleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilme olarak sıralanabilir (Başaran, 1992, s. 57'den aktaran Çelik, 2013, 9).

Özellikler kuramı liderlik ile ilgili ortaya çıkarılan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin karakteri, liderlik sürecinin etkililiğini belirlemektedir; ancak yapılan araştırmalar sonucunda yeni özelliklerin artmasından dolayı genellemeler yapma imkanı azalınca bu kuramın liderliği açıklamada yetersiz kaldığı belirtilmektedir.

### **2.3.2. Davranışsal Kuramlar**

Özellikler kuramının liderliği yeterince açıklayamaması, araştırmaları liderin davranışlarını araştırmaya yönlendirmiştir. Davranışsal kuramlar, liderin davranışını incelemiş, lider davranışlarının belli başlı özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli niteliği üzerinde durmuştur. Bunlar göreve yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2013, 11).

Liderliği davranışsal boyutta açıklayan bu kuramın ana düşüncesi, liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlardır. Liderin izleyenleri ile haberleşme biçimi, yetkilendirmesi, denetleme biçimi, hedefleri belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir (Owens, 1976'dan aktaran Koçel, 2011, 577).

Davranışsal kuramların gelişmesinde faydası olan araştırmaların bazıları şunlardır: *Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı*: Bu yaklaşım, liderlerde gözlemlenen davranış biçimlerinin neler olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. 1945'te araştırmalara başlanmış yapılan analizlerin sonucunda 150 tane liderlik davranış şekli ortaya çıkarılmıştır. Bu davranışlar soru biçimine dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur (Yukl, 1989, s.75'ten aktaran Zel, 2011, 125). Çalışmaların sonunda, lider davranışlarının iki unsur etrafında toplandığı belirlenmiştir: İzleyenleri dikkate alma ve inisiyatif. İzleyenleri dikkate alma; liderin, izleyenlere verdiği değer, inisiyatif ise; liderin, işe ve işin tamamlanmasına verdiği değerdir (Akçakaya, 2010, 96).

Bu araştırmanın bulgularını kısaca şöyle özetleyebiliriz: Çalışanlara ilgi gösterme davranışının yüksek olması çalışanların iş tatmini oranını yükseltmekte, iş devamsızlığını ve işgücü devir oranını azaltmaktadır (Güney, 2015, 380).



*Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı:* Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesine fayda sağlayan bir diğer önemli çalışma da, 1947 yıllarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir dizi çalışmadır. Bu çalışma, grup üyelerinin doyumu ve grubun verimliliğine fayda sağlayan unsurları belirlemeyi amaçlamıştır (Luthans, 1977, s. 417'den aktaran Koçel, 2011, 579). Araştırmada, lider davranışları kişi merkezli davranış ve iş merkezli davranış olarak iki unsur etrafında toplanmıştır (Koçel, 2011, 579). Kişi merkezli davranış gösteren liderler, bireyler arası ilişkilere önem veren, izleyenlerinin bireysel ihtiyaçları ile ilgilenen ve bireysel farklılıkları dikkate alan liderler olarak tanımlanmıştır. İş merkezli davranış gösteren liderler ise, izleyenlerin belirlenen kurallara uyup uymadıklarını kontrol eden, görevlerin yerine getirilmesi için cezayı ve otoriteyi kullanan liderlerdir (Robbins, 1996, s.351'den aktaran Güney, 2015, 382).

Bu çalışmalarda kişi merkezli liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

*Likert' in Sistem 4 Yaklaşımı:* Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması için geliştirilen bir diğer modeldir (Koçel, 2011, 582). Bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört gruba ayrılmıştır. Sistem 1, işe yönelik, otoriter ve formel bir yönetim şeklini ifade eder. Sistem 4 ise, ekip çalışmasına ve karşılıklı güvenilir olmaya dayanan idare yöntemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta evrelerdir (Serinkan, 2012, 40).

*Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi Yaklaşımı:* Bu yaklaşım, yönetime ve üretime yönelik olarak iki unsur üzerinde durmuştur (Robbins, 1992, 142; Aslan, 2013, 113). Blake ve Mouton, en istenen liderlik yaklaşımının, hem üretimin hem de insan ilişkilerinin yüksek olduğu "Ekip Liderliği" yaklaşımı olduğunu, ancak izleyenlerin lideri değerlendirmelerine ve ürünün durumuna bağlı olarak bu durumun daima en iyisi olmayabileceğini de belirtmiştir (Bartol ve Martin, 1998, s. 422'den aktaran Aslan, 2013, 113).

*McGregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı:* McGregor' a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu yaklaşıma göre, X Teorisini benimsemiş olan lider, otoriter bir

tutum gösterirken; Y teorisini benimsemiş lider, daha demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2011, 581-582).

Davranışsal kuramlar, liderliğin anlaşılmasında önemli katkılar sağlamış; fakat liderliğin oluştuğu çevre ve koşullara yeterince önem verilmemesi bu görüşlerin eksik tarafı olarak belirtilmiştir.

### **2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları**

Durumsal liderlik kuramlarında, en uygun lider davranışı duruma göre değişebilen davranışlardır. Bu kuramlar, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu ve bu koşullara uygun liderlik stiline ne olabileceğini araştırmışlar (Zel, 2011,139).Durumsal kurama göre, içinde bulunulan durumun liderlik davranışlarını belirlediğini söyleyebiliriz. Durumsal liderlik kuramlarını temsil eden çalışmalardan bazıları şunlardır:

*Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı:* Bu kuramın temel varsayımı, lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu öne sürmektedir (Akçakaya, 2010, 103).

*Yol ve Amaç Yaklaşımı:* Robert Houseve Martin Evans tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyon konusundaki bekleyiş teorisini temel almıştır. Bu kurama göre kişinin, belirli davranışları göstermesinin, belirli sonuçlara ulaştıracağına ilişkin inanca ve kişinin sonuçlara verdiği değere dayalıdır (Aslan, 2013,118). Bu kuramda lider dört çeşit liderlik davranışını uygulayarak izleyenlerinin güdülenmesini, iş ile ilgili duyduğu doyumunu ve başarısını etkileyebilmektedir. Bunlar:

1. Yönlendirici liderlik: Lider, izleyenlerine iş ile ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar.
2. Destekleyici liderlik: Lider, izleyenlerinin isteklerine ve ihtiyaçlarına önem verir. Arkadaşça ve eşit biçimde davranır.
3. Katılımcı liderlik: Lider, iş ile ilgili konularda izleyenlerine danışır ve izleyenlerin fikirlerine değer verir.

4. Başarıya yönelik liderlik: Lider, iddialı amaçlar ortaya koyar ve izleyenlerine bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir (Northcraft, 1994, s. 365'ten aktaran Zel, 2011, 141).

Yol- amaç yaklaşımında, lider duruma göre yukarıda bahsedilen her bir dört davranışı da gösterebilir. Bu kurama göre lider başarılacak hedefleri ve bu hedeflere giden yolları açıklığa kavuşturarak takipçilerini güdülemeyi amaçlamaktadır (Can, 1991'den aktaran Çelik, 2013,19).

Bu yaklaşımlar dışında Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Etkililik Yaklaşımı gibi durumsallık yaklaşımları da lider ve grubun etrafındaki çevreye yönelmişlerdir. Durumsal kuramlara göre, en iyi denebilecek liderlik stili yoktur. Kişi, içinde bulunulan durumun gerektirdiği gibi davranmalıdır. Bu noktada, bazen demokratik bir stil etkili olurken, bazen de otoriter bir stil etkili olabilmektedir (Serinkan, 2012, 59).

## **2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları**

Toplumsal ve kurumsal alanlardaki gelişmeler ve yeni oluşumlar aynı zamanda liderlik alanında da farklı yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikler kuramına ve davranışsal kuramlara getirilen eleştiriler durumsal kuramlarla giderilmeye çalışılsa da liderlik kuramlarının tam anlamıyla geçerliliği üzerinde ortak bir görüş oluşmamıştır. Bu nedenle liderlik kuramlarının araştırma ve uygulama yöntemlerinin sorgulanmasına devam edilmiş ve bunun sonucunda yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Güney, 2015, 408-409). Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen yeni yaklaşımlardan biri de dönüşümcü (transformasyonel) liderliktir.

### **2.4.1. Dönüşümcü Liderlik Kuramı**

Tüm sosyal yapılar günümüzdeki değişimden yoğun bir şekilde etkilenmiştir. Değişim, işletmelerin yönetim şekillerini, insanların ve toplumların davranışlarını, kültürlerini, istek ve ihtiyaçlarını da derinden etkilemiştir. Bu yeni oluşuma uyumun geleneksel liderlik anlayışları ile sağlanamayacağı düşünülürken, değişim temelli bir

liderlik anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yeni liderlik anlayışı dönüşümcü liderliktir (Akçakaya, 2010, 116).

Dönüşüm bulunan yapıdan, davranışlardan vazgeçerek, ani ve kökten farklılaştırmalara gitmek, bugünden geleceğin eğilimlerine uymaktır (Güney, 2015, 409). Dönüşümcü liderlik ise aktif olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan gereksinimi tanımlamada lidere olanak tanıyacak bir yetenekler dizisidir (Keçecioğlu, 1998, 28).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir (Koçel, 2011, 592). Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. Vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirerek çalışanların heyecanını artırır (Synder ve Graves, 1994, s. 2'den aktaran Koçel, 2011, 592).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının kavram olarak ortaya çıkması ABD'li ünlü tarihçi Burns tarafından 1978 yılında gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu kavram Bass ve House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 211'den aktaran Aslan, 2013, 129).

Burns ve Bass araştırmalarında, geleceği, yeniliği, değişimi ve reformu içine alan dönüşümcü liderlik şeklini tanımlamışlardır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerine ilham veren, onları vizyona yönelten, motive eden, izleyenlerini yeniliğin ve reformun gereğine inandırarak değişimi gerçekleştiren liderlerdir (Eren, 2001, s. 456- 458'den aktaran Akçakaya, 2010, 116).

Dönüşümcü liderlik kuramı ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır:

*Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı:* Burns, liderliği etkileşimci liderler ve dönüşümcü liderler olarak ikiye ayırmıştır. Etkileşimci lider kavramıyla lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı değişimlerin önemi vurgulanmaktadır. Liderler istenilen işi yaptıkları takdirde astlarını ödüllendirerek etkileyebilmektedir. Bu tarz liderliği tüm kurum ve kuruluşların her seviyesinde görmek mümkündür. Dönüşümcü liderler ise takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alan, moral ve motivasyonlarını artırarak beklenenin

üstünde performans göstermelerini sağlayan liderlerdir (Yusof, 1998, s.170'den aktaran Güney, 2015, 411).

*Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi:* Bass, Burns'un dönüşümcü liderlik örneğini esas alarak daha gelişmiş bir model ortaya koymuştur. Bass, astların ihtiyaçlarının daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Burns'un tanımladığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirinden ayrı gelişen süreçler olmadığını ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte bulunduğunu belirtmiştir. Bass'a göre bir lider, her iki tip liderlik davranışını da sergileyebilir. Bass, teorisinde duygusal faktörlere daha fazla yer vermiştir. Karizmatik özelliklere sahip olmanın dönüşümcü liderlik için yeterli olmadığını ileri sürmüştür (Güney, 2015, 411-412).

Bass'ın araştırmaları sonucunda üç dönüşümcü liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar: Karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Bass ve Avolio tarafından yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik modeline ilham kaynağı olma boyutu da eklenmiştir (Aslan, 2013,134).

*Padsakoff ve Arkadaşlarının Dönüşümcü Liderlik Teorisi:* Padsakoff (1990), literatür taraması sonucunda dönüşümcü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla yaklaşık 100 ifade geliştirmiş, daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüşümcü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu 100 ifadenin her birini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Son ölçeği de bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur. Son ölçeğin boyutları vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma olarak belirlenmiştir (Padsakoff, 1990, s.113'den aktaran İşcan, 2002, 184-185).

#### **2.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatüründe birbirini tamamlayan dört temel kapsamda ele alınmıştır. Bunlar:

- Karizma
- Entelektüel Uyarım

- Telkinle Güdüleme
- Bireyselleştirilmiş İlgi ‘dir (Aıkalm, 2000, 75; Akçakaya, 2010, 156).

Bununla birlikte bu boyutları farklı isimlendirmelerle gruplayanlar da olmuştur.

#### **2.4.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)**

Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını izleyenlerinde canlandırma kabiliyeti ve kişisel bir cazibedir (Akçakaya, 2010, 157).

Karizmatik liderlikte lidere karşı hissedilen hayran olma duygusunun temeli saygıya dayanmaktadır. Büyük bir gücün ve etkinin içinde var olan bu tarz liderler, kendilerini takip eden izleyicileri için vizyon, misyon, saygı konularını empoze ederler ve akabinde güven duygusunu geliştirirler. Bu sebeple onları takip eden izleyenleri onlar gibi kendilerini görmeye başlarlar ve fazlasıyla güven hissi oluşmasına zemin hazırlayan gelişmeler olur (Sabuncuoğlu, 2008, 72).

Özetle, bu boyuta ilişkin olarak dönüşümcü liderler, astlarını ortak bir amaç etrafında toplayabilir. Astları kendileri ile birlikte çalışma isteği duyar. Astları ile ilişkilerinin temelinde saygı ve güven vardır.

#### **2.4.2.2. Entelektüel Uyarım**

Entelektüel uyarım, izleyenlerin sorunların farkında olmalarını, farklı bir bakış açısıyla sorunları görebilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlayan, izleyenlerin soru sormalarını cesaretlendiren ve eski davranış biçimlerini değiştirebilecek düşüncelere yönelten liderlik boyutudur (Aslan 2013, 135-136).

Entelektüel uyarım boyutunda lider, eski düşünceleri sorgular, yeni bakış açıları ve yeni yöntemlere izleyenlerini teşvik eder. İzleyicilerin farklı bakış açıları ve deneyimlerine destek verilirken, liderden farklı fikirlerde olmaları da hoş görülür. İzleyenler, bulunan yeni yöntem ve çözümlemelere teşvik edilerek onların cesaretlendirilmesi sağlanmış olur (Sönmez, 2010, 21).

Dönüşümcü liderler bu boyutta izleyenlerine sorunlara farklı açılardan bakabilme ve yeni fikirler üretebilme becerisi kazandırmaya çalışırlar.

### **2.4.2.3.Esin Kaynağı Olma (Telkinle Güdüleme)**

Telkinle güdüleme, ilham verme ya da ilham verici motivasyon olarak da adlandırılır. İlham verme, iŖ görenlerin paylaŖılan vizyona bağlanmalarını ve vizyonu iselleŖtirmelerini sağlamak için izleyenlerini isteklendirir. Bu boyutta liderler, iŖ görenlerine ilham vererek, onların iŖlerine karŖı daha istekli olmalarını sağlarlar. Ekip ruhu harekete geçirilir (Akçakaya, 2010, 161).

DnŖmc liderler, izleyenlerine hissettirdikleri heyecan ve daha iyisini yapabilme dŖncesi ile izleyenlerin daha büyük iŖler yapabileceklerine inanır, ilham verirler. OluŖturulan beklentilere odaklanabilmek için izleyenleri motive ederler (Sabuncuoğlu, 2008, 72).

Bass'a (2004) göre kendine güveni, içsel atıŖmalarının olmaması, zgr iradesi ve sahip olduğu becerilerinin bir sonucu olarak lider izleyicileri nazarında yüksek bir itibara sahiptir. O izleyicilerini, güdülenmelerinin beklenen düzeyin üzerine çıkması için esinlendirebilir. Böyle bir lider astlarını zihinsel teŖvik anlamında esinlendirebilir (Kurt, 2009, 63).

DnŖmc liderliğin bu alt boyutunda lider izleyenlerine ilham vererek onları yapabileceklerinin en iyisini yapmaya teŖvik eder.

### **2.4.2.4.BireyselleŖtirilmiŖ İlgi**

Bireysel düzeyde ilgi boyutunda, dnŖmc lider, alıŖanları ile yakın iliŖkiler kurar, her bir alıŖanın bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır. Lider her bireye bireysel ilgi göstererek farklı ve adaletli davranır. Liderin bu tutumu sebebiyle alıŖanlar kendilerini değerli, teŖvik edilmiŖ ve motive olmuŖ hissederler. Bu da alıŖanların baŖarısını artırır. (Akçakaya, 2010, 162).

DnŖmc lider bireysel ilgi boyutunda, bütün bireylere tek tek ilgi göstererek izleyenlerin kendilerini değerli hissetmelerini ve geliŖtirmelerini sağlar, onlara koçluk yapar.

Dönüşümcü liderliğin temel özellik ve davranışları olarak adlandırılan bu dört alt boyut bütünüyle gerçekleştiğinde değişime ve yenileşmeye ayak uydurabilen, izleyenlerin ihtiyaçlarını ve örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutan bir lider ortaya çıkmış olacaktır. Bu lider tipi de günümüzde her örgüt gibi eğitim örgütleri olan okullarda da ihtiyaç duyulan lider tipi olarak görülmektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları da hem okulda görev yapan öğretmenler hem de dolayısıyla öğrenim gören öğrenciler açısından önem taşımaktadır (Bilir,2007, 15-16).

## **2.5. Yönetim ve Kadın**

Kadın çeşitli sebeplerle iş hayatına girmiş ve zamanla sahip olduğu özellikleri çalışma hayatında göstermiştir. Başarılı olma isteği kadını iş hayatında ilerleme düşüncesine yöneltmiş ancak kadının işçi kademesinden yönetici kademesine gelmesi zor olmuştur. Kadının kendisi ile ilgili sorunlar, toplum baskısı gibi sebeplerden dolayı kendini geliştirmesi zamanla sekteye uğramıştır (Negiz ve Yemen, 2011,196). Kadınlar çalışma yaşamında karşılaştıkları zorluklara rağmen yönetim kademelerinde yer almaya başlamışlardır. Günümüzde yönetimde kadınların erkekler kadar başarılı olabilecekleri ve bazı kadınsı özelliklerin başarıyı getirdiği kabul görmüştür. Hofstede'in araştırmasında, kadınlara has değerlerin hakim olduğu toplumlarda cinsiyetle ilgili rollerde esneklik, kadın ile erkek arasında eşitlik görülürken; erkeğe has değerlerin hakim olduğu toplumlarda ise cinsiyete dayalı rollerde kesin ayırım ve erkeğin egemenliği söz konusu olmaktadır (Şişman, 2014, 55).

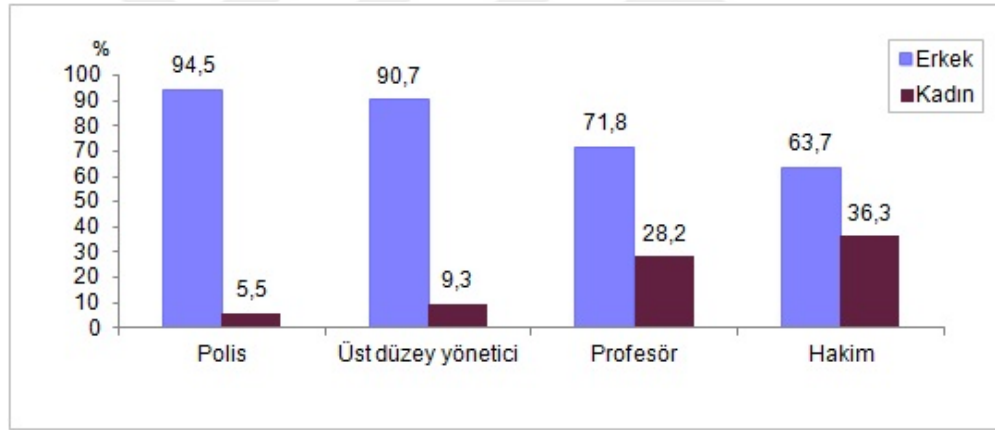
Yönetsel pozisyonlarda, kadınlar daha çok alt kademelerde; erkekler ise daha çok üst kademelerde çalışmaktadır. Kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerde bile erkeklerin daha çok üst kademelere yükseldiği görülmektedir (Wirth, 2001,10).

Ülkemizde, kadınlar çalışmak için en çok kamu sektörünü tercih etmektedirler. Devlete duyulan güven ve düzenli çalışma saatleri bunun nedenlerinin başında gösterilebilir. Her ne kadar, kamuda çalışan kadınların sayısı yıldan yıla artış gösterse de, kadın yönetici sayısındaki artış aynı oranda olmamıştır (Yavuz, 2010, 70). Türkiye'de kadınların kamu yönetiminde görev yapma hakkı 3 Mart 1924 tarihinde



Tevhid-i Tedrisat Kanunu'nun kabulü ile gerçekleşmiştir. Kadınların Türkiye'de yönetimde söz sahibi olmaları Atatürk sayesinde olmuştur (Ergin ve Çinkır, 2005, 85).

Devlet Personel Başkanlığı'nın 2017 verilerine göre, kamu kurum ve kuruluşlarında 3 milyon 99 bin 969 kamu çalışanı bulunmaktadır. Bu kamu çalışanlarının 1 milyon 928 bin 153'ü erkeklerden, 1 milyon 171 bin 816'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Kamuda çalışan kadınların oranı yüzde 37,8, erkeklerin oranı yüzde 62,2'dir. Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yönetici dağılımlarına bakıldığında ise kadın yönetici oranlarının az olduğu görülmektedir. Kamudaki kadın yönetici oranı yüzde 10 iken bu oran erkeklerde yüzde 89,7'ye ulaşmaktadır. Memuriyette çalışan kadın oranı yüzde 38,7 olurken, bu oran erkeklerde yüzde 61,3 düzeyindedir. Kadınların erkeklere en fazla yaklaştığı pozisyon öğretim elemanı olmuştur. Türkiye'de çalışan toplam 110 bin 633 öğretim elemanının yüzde 41'i kadınlardan oluşmaktadır ([www.turkburosen.org.tr](http://www.turkburosen.org.tr))



Kaynak: TÜİK, Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti, 2013 ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr))

Şekil 1: Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı

Kadının çalışma yaşamında ve yönetimde sayısının geçmiş yıllara göre artmış olmasına rağmen Şekil 1'de de görüldüğü üzere kadınların diğer sektörlerde ve üst düzey yönetim sektöründe yer alma oranlarının azlığı dikkat çekmektedir.

Kadınlar bilişim, finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi alanlarda daha çok yönetici olarak görev yapmaktadırlar; ancak istatistiklere göre kadınlar daha çok orta kademe görev yapmakta, üst yönetim kademelerine ulaşamamaktadırlar (Pamukoğlu, 2004, 91).

### 2.5.1.Milli Eğitimde Kadın İstihdamı

Öğretmenlik, diğer bazı mesleklerden farklı olarak geniş bir insan kesimiyle ilişki ve etkileşim içinde yerine getirilen bir meslektir. Öğretmenlerin bir ülkenin gelişmesinde, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, bireylerin toplumsal hayata hazırlanmasında, topluma ait kültür ve değerlerin sonraki nesillere aktarılmasında etkin bir görevi vardır (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005).

Öğretmenlik, kamuda en fazla personelin çalıştığı ve çalışan kadın sayısının diğer meslek gruplarına göre fazla olduğu bir meslek grubudur. 2016-2017 eğitim-öğretim yılında örgün eğitim kurumlarında 881 bin 832'si resmi okullarda, 123 bin 548'i özel okullarda olmak üzere 1 milyon 5 bin 380 öğretmen görev yapmaktadır. Öğretmenlerin yüzde 43,35'i erkeklerden oluşurken, yüzde 54,3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Temel eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin yüzde 60,6'sı kadın, yüzde 39,4'ü erkektir. Ortaöğretim kademesinde görev yapan 343 bin 534 öğretmenin yüzde 84,2'si resmi okullarda, yüzde 15,8'i özel okullarda görevli bulunuyor. Bu kademedeki görev yapan öğretmenlerin yüzde 50,9'u erkeklerden, yüzde 49,1'i kadınlardan oluşturmaktadır ([www.ajanskamu.net](http://www.ajanskamu.net)).

Bu verilere baktığımızda Milli Eğitimde çalışan kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından fazla olduğunu, temel eğitim kademesinde bu oranın daha artarken, ortaöğretim kademesinde erkek öğretmen sayısının kadın öğretmen sayısından biraz daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlik, kadının geleneksel rollerini aksatmadan devam ettirebildiği için toplumda hala bir kadın mesleği olarak algılanmaktadır. Ancak kadın öğretmen sayısının fazla olmasına rağmen Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı yönetim kademelerinde kadın yöneticilerin sayısı azdır (Ünal, 2003, 108).

Kadınlar, okul yönetiminde 1871-1872 yıllarından itibaren yer almaya başlamışlardır. Türkiye'de ilk kadın İlçe Milli Eğitim Müdürü 1968 yılında atanırken, ilk kadın İl Milli Eğitim Müdürü 1990 yılında, ilk kadın Milli Eğitim Bakanı ise 2009 yılında atanmıştır ([www.egitimajansi.com](http://www.egitimajansi.com)).Devlet Personel Başkanlığı'nın 2017 verilerine göre, 7

müsteşar yardımcısının olduğu MEB’de hiç kadın müsteşar yardımcısı yok. Sadece iki tane ilin il milli eğitim müdürü kadın ve sadece bir tane kadın genel müdür görev yapmaktadır.

MEB bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda görev yapan 82.978 yöneticinin %11,9'unu (9.853) kadınlar oluşturmaktadır ([www.ogretmendiari.com](http://www.ogretmendiari.com)). Milli Eğitim Bakanlığı'nın çıkarmış olduğu yönetmeliklerle yönetici atamalarında kadınların yönetici olmalarının önünde resmi olarak bir engel bulunmamasına ve erkeklerle eşit şansa sahip olmasına hatta bazı kurumlarda öncelikle kadın yönetici tercih edilmesine rağmen kadın yönetici sayısının çok az olduğu görülmektedir.

### **2.5.2.Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi, bireyde istendik davranış değişikliğini oluşturmak için insan gücünü, maddi, manevi kaynakları kullanma sürecidir (Çelik, 2000, 29).

Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi, eğitimin tümü ile ilgili olan kavramlardır. Eğitim sistemi okulları da içine alarak amaç, ilkeleri ile açık bir sistem özelliği taşır. Eğitim yönetimi öğrencilerin nicel ve nitel olarak gelişmesini sağlamayı, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini karşılamayı, özellikle geleceğe yönelik ihtiyaçları tespit ederek buna göre planlar tasarlamayı hedefler. Eğitim politikalarını belirlemek, planlar hazırlamak ve bunları yorumlamak eğitim yöneticilerinin görevleridir (Taymaz, 2007, 21-22). Eğitim yönetimi her okulun düzeyine inmez, bunun yerine tüm okulları kapsayan sistemleri çözümler, birleştirir ve eğitimin felsefesini inceler. Böylece de eğitim yöneticisinin nasıl davranacağına ışık tutar (Bursalıoğlu, 2010, 5). Eğitim sisteminde okul bir alt sistem olarak görülebilir. Aynı şekilde okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak değerlendirilebilir. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran en önemli özellik, üzerinde çalıştığı hammaddenin insan olmasıdır (Demirtaş, 2010, 113).

Eğitim yönetimi, eğitim imkanlarının hazırlanması, geliştirilmesi, çevre ile kurulan ilişkiler, okulun yapısı ve çevresi, kaynak bulma, imkanları değerlendirme görevleri ile ilgili diyebiliriz.

### **2.5.3.Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, eğitim sisteminin belirlediği amaçları okul düzeyinde gerçekleştirmek ile ilgilenir. Yönetimin eğitime uygulanmasından eğitim yönetimi meydana geldiği gibi, okula uygulanmasından da okul yönetimi meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2010, 5). Eğitim yönetimi, sistemle; okul yönetimi, okul düzeyindeki problemlerle ilgilenir. Eğitim yönetimi, eğitime genel bir bakış açısı ile yaklaşırken; okul yönetimi, özel bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2000, 80).

Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezi okullar olduğu için, değişikliklerin başarı ile uygulanmasında okulda çalışan personelin bu değişikliğe inanmaları, bu değişimi gerçekleştirebilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Çelikten, 2001, 18).Okul yöneticilerinin etkili iletişim kurması, okul kültürünün oluşmasını sağlaması, mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi ve uygun fiziki şartları sağlaması başarılı bir yönetim süreci için gereklidir.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, okul müdürlerinin belirli yeterliliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Balcı, 1993'ten aktaran Demirtaş, 2010, 115).

### **2.5.4.Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi**

Ülkemizde okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmemektedir. Okul yöneticisinin yetiştirilmesi için özel bir eğitim olmayıp okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilmektedir. Ancak okulun özellikleri gereği herkes okul yöneticiliği görevini yapamayacağı için okul yöneticilerinin dikkatle seçilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir (Demirtaş, 2010, 118-119).

Türkiye'de okulların çalışma ve etkili bir biçimde işletilmesini sağlayan yasa ve yönetmelikler, bu sorumluluğu okul müdürüne yüklemiş ve okul müdürünü de gerekli

yetkilerle donatmıştır. Okulların başarısından birinci derecede sorumlu olduğu söylenen okul müdürlerinin atanmasında,1998 yılına kadar, kişinin alandaki yeterliliğine bakılmamıştır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nca 1998 yılında çıkarılan, “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”, bu alanda atılan ilk adımdır. 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı, Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmeliğin amacı; “Yönetici atamalarına bir form getirmek, adam kayırmacılığın önüne geçmek, niteliksiz kişilerin yönetici olmasını önlemek ve sonuçta da okul yöneticilerinin niteliğini yükseltmek” biçiminde yorumlanabilir (Teyfur, 2011, 19).

22 Nisan 2017 tarih ve 30046 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik’te yöneticilik görevinin, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütülmesi öngörülmüştür. Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar; yükseköğretim mezunu olmak, son başvuru tarihi itibariyle Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna görevlendirileceği tarihte öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşıyor olmak ve görevlendirileceği tarih itibariyle son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şeklinde belirlenmiştir. Müdür olarak görevlendirileceklerin; müdür olarak görev yapmış olma, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl, kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl, bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak şartlarından en az birini taşımaları gerektiği belirtilmiştir (MEB, 2017).

## **2.6.Liderlik ve Cinsiyet**

Liderlik ile ilgili 1930’lardan itibaren birçok araştırma yapılmış, kitap ve makale yazılmıştır. Liderlik konusunda ilk çalışmalar, liderlerin kişilik özellikleri üzerinde durmuştur. 1970’lerden sonraki çalışmalarda liderlerin davranışları araştırılırken,

1990'lerden sonra farklı değişkenlerin liderlerin başarısı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Cinsiyet ve liderlik ilişkisi ile ilgi araştırmalar ise 1970'lerden sonra artmaya başlamıştır (Turan, 2002, 447).

Literatür incelendiğinde 1990'lerden sonra kadın liderliği ile ilgi yapılan araştırmalarda artış olmuştur. Bu araştırmalarda, kadınların kariyer hayatlarında karşılarına çıkan güçlükler, çalıştıkları kurumda karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı, cinsiyete göre liderlik davranışlarının karşılaştırılması, kadın yöneticilerde gözlemlenen liderlik özellikleri, kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince olamamasının sebepleri yer almaktadır.

Liderlik ve cinsiyet konusunda yapılan araştırmaların bir kısmı cinsiyete göre liderin ortaya çıkışının farklılaştığı yönünde bulgular ortaya koyarken, bir kısmı da lider olarak algılanmanın kadın ve erkek açısından farklılık olmadığı yönünde bulgular ortaya koymuştur.

Liderin ortaya çıkışının cinsiyete göre farklılaştığını ortaya koyan araştırmalardan Megargee'nin (1969) çalışmasında aynı cinsiyete sahip bireyler biri cinsiyet yönelimi olmayan diğeri de erkeksi olmak üzere iki ayrı görevde çalışmak üzere ikili olarak gruplandırılmışlardır. Lidersiz grup tartışmaları sonrasında yapılan değerlendirmeler, her iki görevde de erkeklerin lider olarak ortaya çıkmada avantajlı olduğunu göstermiştir. Tindall, Boyler, Cline, Emberger, Powell ve Wions(1978), lider olarak algılanmayı cinsiyet açısından karma ve aynı cinsiyete sahip bireylerden oluşan küçük gruplarda incelemişler ve erkeklerin kadınlardan daha fazla lider olarak ortaya çıktıklarını saptamışlardır. Carbonell (1984) ile Nyquist ve Spence'in (1986) çalışmalarında cinsiyet açısından karma gruplarda da erkeklerin lider olarak ortaya çıkmada daha avantajlı olduğu görülmüştür. Dobbins ve diğerleri (1990) de cinsiyet ve kendini ayarlama özelliğinin liderin ortaya çıkışı üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, kendini ayarlama özelliği yüksek bir erkek ve bir kadın ile kendini ayarlama yeteneği düşük bir erkek ve bir kadın olmak üzere 4'er kişiden oluşan gruplarda laboratuvar çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda erkeklerin kadınlara göre daha fazla lider olarak ortaya çıktıklarını belirlemişlerdir.

Bu çalışmalardan farklı olarak, liderin ortaya çıkışının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koyan araştırmacılar Schneier ve Bartol (1980), 15 hafta süreli bir dönem projesi üzerinde çalışan, cinsiyet açısından karma ve 4-7 kişi arasında değişen farklı sayıda öğrencilerden oluşan gruplarda bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda yazarlar, cinsiyet açısından karma gruplarda, kadın ve erkeklerin lider olarak ortaya çıkma oranlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Göktepe ve Schneier (1989) da farklı sürelerdeki (6 ile 15 hafta) dönem proje görevleri üzerinde birlikte çalışan, cinsiyet açısından karma ve 3-7 kişi arasında değişen farklı sayıda öğrencilerden oluşan gruplarda cinsiyet, cinsiyet rolü ve çekiciliğin liderin ortaya çıkışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, cinsiyetin liderin ortaya çıkışını yordamadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kent ve Moss (1994) ise cinsiyet yönelimi olmayan dönem proje görevleri üzerinde çalışan, cinsiyet açısından karma 4-7 kişi arasında değişen farklı sayıda öğrencilerden oluşan gruplarda cinsiyet ve cinsiyet rolünün liderin ortaya çıkışı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yazarlar, cinsiyet yönelimi olmayan görevlerde liderin ortaya çıkışının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında, erkeklerin kadınlardan daha fazla lider olarak ortaya çıktığı çalışmalarda önceden birbirlerini tanımayan grup üyelerinin kısa sürelerle etkileşime girdikleri görülmektedir. Buna karşın grup üyelerinin uzunca bir süre etkileşimlerini gerektiren çalışmalarda (Göktepe ve Schneier, 1989) kadın ve erkekler arasında lider olarak algılanmada farklılık olmadığına ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur

Liderin ortaya çıkışında cinsiyetin etkisine ilişkin bulguların karmaşıklığı, söz konusu araştırmalarda kullanılan görevlerin cinsiyet yönelimi ile açıklanabilir (Gershenoff ve Foti, 2003). Yapılan araştırmalarda cinsiyet yönelimi olmayan (Göktepe ve Schneier, 1988) ve kadınsı ve erkeksi görevlerin kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu araştırmalar, erkeklerin cinsiyet yönelimi açısından erkeksi görevlerde, kadınların ise kadınsı görevlerde daha fazla lider olarak algılandıklarını ortaya koymuştur. Cinsiyet yönelimi olmayan görevlerde ise liderin ortaya çıkışının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koyan araştırmaların yanı sıra (Özalp Türetgen ve diğerleri, 2008), erkeklerin daha fazla lider olarak ortaya çıktığını gösteren araştırmalar da söz konusudur.

Eagly ve Karau'nun (1991) meta-analitik çalışmaları, cinsiyet ve lider olarak ortaya çıkma arasındaki ilişkileri kapsamlı bir biçimde irdeleyen önemli bir çalışmadır. Eagly ve Karau (1991) grubun etkileşim süresi arttıkça, üzerinde çalışılan görev karmaşık sosyal etkileşimler gerektirdiğinde, cinsiyet yönelimi açısından kadınsı görevlerde ve cinsiyet kompozisyonu açısından kadın baskın gruplarda erkeklerin lider olarak algılanma eğilimlerinin azaldığını belirlemişlerdir. Yazarlar bu çalışmanın sonuçlarını, toplumsal cinsiyet rollerinin gruplardaki davranışları etkilediğini ileri süren Eagly'nin (1987) Cinsiyet Rolü Teorisine göre açıklamışlardır. Cinsiyet rolü teorisinde insanların, kadın ve erkekler için sosyal olarak kabul edilebilir davranışlarının neler olduğuna ilişkin inançlarına dayalı olarak, kendileri ve çevrelerindeki diğerleri için cinsiyet rolü beklentileri geliştirdikleri ileri sürülmektedir. Söz konusu teoriye göre, liderin ortaya çıkışındaki cinsiyet farklılıkları erkeklerin göreve kadınların ise sosyal anlamda kolaylaştırıcı davranışlara eğilimli olmalarını vurgulayan toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanmaktadır. Bu rollerde, erkeklerin daha bağımsız, iddialı, yeterli ve emredici olma gibi göreve yönelik özelliklere, kadınların ise sıcak ve arkadaşça, cömert, ilgili ve anlayışlı olmayı içeren ilişkisel özelliklere daha fazla sahip olmaları vurgulanmaktadır. Cinsiyet Rolü Teorisi, kadın ve erkeklerin kendi cinsiyet rollerine uygun bir biçimde davranma eğilimleri doğrultusunda, erkeklerin çevrelerini kontrol etme ve görevi tamamlama gibi amaçlara ulaşmaya, kadınların ise grup içi etkileşim ve grubun uyumu ile ilgilenmeye daha fazla eğilimli olacaklarını ileri sürmektedir (Özalp Türetgen ve diğerleri, 2008).

Moskowitz (1993) aynı cinsiyetten oluşan gruplarda, cinsiyet açısından karma gruplara göre kadınların daha ilişkisel ve erkeklerin daha göreve yönelik davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur. Benzer bir biçimde Johnson, Clay- Warner ve Funk (1996) aynı cinsiyetten oluşan gruplarda, kadınların erkeklere göre daha fazla uzlaşma içerisinde olduklarını, erkeklerin ise daha fazla karşıt fikirler ürettiklerini saptamışlardır. Karakowsky, McBey ve Miller'in (2004) belirttiği gibi bu sonuçlar, sayısal olarak kadın ya da erkeklerin üstün olduğu çalışma gruplarının, söz konusu cinsiyetle geleneksel olarak ilişkilendirilen davranışları pekiştireceği şeklinde yorumlanabilir. Bir diğer ifadeyle, erkek ya da kadınların sayısal anlamda fazla oldukları gruplarda, sayısal üstünlüğe sahip olan cinsiyete ilişkin davranışlar daha fazla sergilenebilir. Eagly ve



Johnson'ın (1990) ifade ettiği gibi, sayısal olarak azınlıkta olan grubun üyeleri daha iyi uyum için davranışlarını çoğunluk gruba benzetmeye çalışabilir.

Eagly ve Karau (2002), Rol Uyum Teorisi'yle kadın ve erkeklerin lider olarak ortaya çıkmalarına daha fazla açıklık getirmiştir. Rol Uyum Teorisi'ne göre cinsiyet rollerinde, kadın ve erkekler için arzu edilen hususları belirten normlar bulunur. Betimleyici ve buyruksal nitelik taşıyan bu normlar kadın ve erkeklerin nasıl olması gerektiği ile ilgili yaygın olarak paylaşılan beklentiler olarak fonksiyon gösterir ve bu beklentilere göre kadınlara ilişkiye yönelik, erkeklere ise göreve yönelik özellikler atfedilir. Eagly ve Karau (2002) kadınların ilişkisel olmalarını vurgulayan cinsiyet rolü beklentilerinden saparak göreve yönelik davrandıklarında ya da ilişkisel davranarak işe yönelik olmayı vurgulayan liderlik rolü beklentilerini tam anlamıyla karşılamadıklarında olumsuz bir biçimde değerlendirileceklerini bildirmektedir. Bu durumda kadın liderler hem kendi cinsiyet rolü beklentilerinden sapmama, hem de liderliğin işe yönelik rol beklentilerini karşılama arasında kalmaktadırlar.

Lord ve Emrich (2001), Eagly ve Karau'nun (1991) görevin cinsiyet yöneliminin liderin ortaya çıkışını etkilediğini gösteren bulgularını desteklemektedir. Söz konusu yazarlar, lider ve izleyicilerine hangi tür davranışın uygun olduğuna ilişkin bilgi sağlamasından dolayı görevin türünün liderin ortaya çıkışında önemli olduğunu bildirmektedir. Karakowsky ve Siegel (1999) de üzerinde çalışılan görevin cinsiyet yöneliminin liderin ortaya çıkışı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Söz konusu araştırmada katılımcılar kadın ve erkek sayılarının eşit, erkeklerin fazla ve kadınların fazla olduğu gruplara atanarak erkeksi ve kadınsı görevler üzerinde çalışmışlardır. Araştırma sonuçları, üzerinde çalışılan görevin cinsiyet yönelimi ile birlikte gruplardaki kadın ve erkeklerin kompozisyonunun lider olarak ortaya çıkmayı etkilediğini göstermiştir. Söz konusu araştırma cinsiyetin, üzerinde çalışılan görevin cinsiyet yönelimi ile uyumlu olmadığı durumlarda lider olarak algılanmanın bundan olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Gershenoff ve Foti'nin (2003) ifade ettiği gibi, liderin ortaya çıkışının sadece bireysel farklılıkların bir fonksiyonu değil aynı zamanda farklı görev türlerinin farklı liderlik sonuçlarına götürmesinin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Önceki araştırmalar, cinsiyetin liderin ortaya çıkışı ile çeşitli kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir değişken olduğunu göstermiştir. Örneğin Ellis 1998 ve Ellis ve Cronshaw (1992) cinsiyetin kendini ayarlama ve liderin ortaya çıkışı arasındaki ilişkiyi etkilediğini ve söz konusu ilişkinin sadece erkekler için geçerli olduğunu ortaya koymuşlardır. Megargee (1969) ve Nyquist ve Spence'in (1986) çalışmaları da liderin ortaya çıkışı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkide cinsiyetin belirleyici olduğunu göstermiştir. Ensari ve diğerlerinin (2011) liderin ortaya çıkışına ilişkin meta-analitik çalışmaları, lidersiz grup tartışmalarına katılan grup üyelerinin cinsiyetlerinin, liderlik değerlendirmeleri ile öz etkinlik arasındaki ilişkiyi biçimlendirici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Liderin ortaya çıkışı ve cinsiyete ilişkin önceki araştırmalara genel olarak bakıldığında, cinsiyetin liderin ortaya çıkışında önemli rol oynayan bir özellik olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmaların neredeyse tamamı batılı ülkelerde yapılmıştır. Kültürel değerlerin davranışlar, düşünceler ve algılar üzerinde etkili olması nedeniyle son yıllarda Batıda elde edilen bulguların farklı kültürlerde test edilmesi gerektiği görüşü hâkimdir. Nitekim liderin ortaya çıkışında cinsiyet ve çeşitli kişilik özelliklerinin etkisini Türkiye'de inceleyen Özalp Türetgen ve diğerlerinin (2008) çalışmalarında, cinsiyet yönelimi olmayan bir görevde lider olarak algılanmanın cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

## **2.7.İlgili Araştırmalar**

### **2.7.1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar**

Alan yazında kadın yöneticilerin liderlik davranışları, kadın ve erkeklerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve öğretmen görüşlerine göre eğitim kurumlarında kadın yöneticiler ile ilgili araştırmalar mevcutken, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterlilikleri ile ilgili az sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarından örnekler verilirken genel olarak kadın liderliğe bakış açısını yansıtabilmek amacıyla sadece eğitim alanında değil, diğer alanlardaki araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir. Araştırmalardan önemli örnekler kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Arıkan (1997) “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları” adlı araştırmasında kadın ve erkek yöneticiler arasındaki liderlik davranışlarını karşılaştırmıştır. Araştırma Ankara ilinde 72 erkek, 71 kadın banka yöneticisi ile görüşülerek yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

- Her bir liderlik davranışı özelinde, yapılan analiz sonucunda, görev liderlik davranışında erkek yöneticiler lehine, şehir kulübü liderlik davranışında ise kadın yöneticiler lehine anlamlı farklar elde edilmiştir.
- Planlama faaliyetinde, erkek yöneticilerin görevi ve ilişkileri önemseyen liderlik tarzlarını tercih ederken kadın yöneticilerin, uzlaşmacı tavırlar sergileyen liderlik tarzını tercih ettikleri ifade edilmektedir.
- Yürütme faaliyetinde, ekip liderlik ve görev liderlik davranışında erkekler, orta yolcu ve cılız liderlikte kadınlar lehine anlamlı farklılıkların bulunmuş olması, planların eyleme dönüşmesinde erkek yöneticilerin daha etkili tarzlar ortaya koydukları sonucunu ortaya koymaktadır.
- Araştırma sonucunda liderlik tarzlarında erkek ve kadın yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bayrak ve Mohan (2001) “Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları” adlı araştırmasında erkek yöneticilerin kadın yöneticileri çalışma yaşamında ve günümüz liderlik anlayışı çerçevesinde nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye çalışmışlar ve şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Günümüzdeki liderlik anlayışı, kadınların sahip olduğu söylenen çeşitli özellikler ile uyumludur görüşü, erkek yöneticiler tarafından büyük ölçüde kabul edilmiştir.
- Erkekler, kadınların iş yaşamında başarılı bir yönetici ve etkin bir lider olabileceklerine inanmamaktadırlar görüşü erkekler tarafından kabul edilmiştir.
- Erkek yöneticiler, etkin bir liderliğin cinsiyete göre değiştiği görüşündedirler.

Durmuş (2001)’un bankacılık sektörünü esas alarak yaptığı 70’i kadın, 91’i erkek toplamda 161 yönetici ile çalıştığı, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar” başlıklı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın yöneticiler empati davranışını, erkek yöneticiler duygusal kontrol davranışını daha fazla sergilemektedirler.
- Kadın ve erkek yöneticiler ilgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma gibi olumlu duygularda kadınları üstün gördüklerini ifade etmişlerdir.
- Liderlik becerileri karşılaştırıldığında, kadın ve erkek yöneticilerin verilen cevapları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarının zamanla değiştiği belirtilmektedir.

Özan ve Akpınar (2002), “Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cinsiyete göre yönetim süreçlerindeki başarısını ölçmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticisinin yöneticilik görevini yerine getirmesinde cinsiyetin bir etkisi yoktur.
- Kıdem yılı arttıkça öğretmenler okul yöneticisini daha olumlu değerlendirmektedirler.
- Yöneticilik deneyimi olan öğretmenler, yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha olumlu değerlendirmektedirler.

Turan ve Ebiçioğlu (2002), “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında kadın ve erkek okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerinin cinsiyete göre ne düzeyde farklılaştığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın ve erkek okul yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik tarzında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.
- Öğretmenler, kadın yöneticilerde iletişim, erkek yöneticilerde vizyon sahibi olma boyutunu en yüksek düzeyde algılamışlardır.
- Öğretmenler, kadın yöneticileri pozitif olmak, erkek yöneticileri de demokratik ve hoşgörülü olmak boyutunda en düşük düzeyde algılamışlardır. Mesleki ahlak

kurallarına dikkat etme ve okul yönetimi ile ilgili risk alma konusunda kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yetersiz algılanmıştır.

Uzun (2005), ‘‘Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama’’ adlı araştırmasında kadın ve erkek liderlik davranışlarını incelemiş ve liderlik davranışları arasında farklılık varsa bu farklılığın hangi alanlarda olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerileri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır; ancak kadın yöneticiler insani ilişkiler bakımından, erkek yöneticiler iş ve performansa yönelik beceriler bakımından daha olumlu değerlendirilmiştir.

Bayhan ve Arslan (2005) ‘‘Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi’’ adlı araştırmasında, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışmada elde edilen temel bulgu, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmasıdır. Kadın yöneticilerin daha çok ilişki odaklı davranış gösterirken, erkek yöneticilerin görev odaklı davranış gösterdikleri belirlenmiştir.
- Bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuca göre, toplumsallık düzeyi yüksek sayılabilecek bir kültürün bir parçası olarak, örneklem kapsamındaki kadın ve erkek yöneticiler grup olarak ödüllendirmeyi, bireysel ödüllendirmeye tercih etmektedirler. Toplumsal rollere paralel olarak erkeklerin pozisyonlarından vemevkiden kaynaklanan güçlerini kullanmaya daha yatkın oldukları düşünülmektedir.

Hacıfazlıoğlu (2010) ‘‘Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika’da Kadın Liderlerin Deneyimleri’’ adlı çalışmasında Türkiye ve Amerika’da akademik yönetim birimlerinde görev yapan kadın liderlerin göreve uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları güçlükleri araştırmıştır. Bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Türkiye’de ve Amerika’da kadın akademik liderlerin benzer sıkıntıları ve mücadeleleri yaşadıkları belirtilmiştir. Kadın liderler, yaşadıkları güçlüklerin büyük bir bölümünün kadın olmayla ilgili değil de kuruma uyum gösterme ve dengeyi sağlama konusunda olduklarını belirtmişlerdir.
- Kadın liderlerin ifadelerinde, işbirliğinin ve ilişkilere dayalı iletişimin güçlükleri yenmede önemli bir unsur olduğu ve liderlerin tecrübeleri ve kişilik özellikleri ile çoğunluğunun dönüşümcü liderliği vurguladığı belirtilmektedir.

Uçan (2012) ‘‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları ile Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki’’ adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Öğretmenlerin cinsiyetine göre kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışları anlamlı düzeyde bulunmamıştır.
- Kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğinde, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı fark bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutum sergiledikleri belirtilmektedir.
- Kadın yöneticilerde algılanan liderlik davranışı ölçeği puanları, liderlik davranışının alt boyutu olan dönüşümcü liderlik puanlarının dağılımı ile kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği puanları öğretmenlerin mezun olduğu okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermiştir. Fen edebiyat fakültesi ile diğer grup mezunu öğretmenler eğitim enstitüsü mezunlarına göre kadın yöneticileri daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir.

Şencan (2014) ‘‘Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye’deki Kadın Rektörler Üzerine Bir Araştırma’’ isimli çalışmasında kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini Türkiye’deki kadın rektörler üzerinden incelemiştir. Bu çalışmada Türkiye’deki 174 üniversitede görev yapan 12 kadın rektörden 7’si örneklem olarak alınmıştır. 2013 yılında TRT okul kanalında yayımlanan ‘‘Rektörler Anlatıyor’’ programına katılan 7 kadın rektör seçilmiş ve program videoları incelenerek, videolar çözümlenmiş ve nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Araştırma sonucunda kadın rektörler takım ruhuna ve iletişim becerisine sahip olma ile bireysel yetkinlikler özelliklerinde yüksek puan, cesaretli olma özelliğinde ise en düşük puanı almışlardır. Kadın rektörler, takım liderliği, iletişim becerisi ve bireysel yetkinliklerde daha aktif değerlendirilirken, cesaretli olma konusunda pasif olarak değerlendirilmiştir.
- Araştırmada kadın rektörlerin hepsinin evli ve bir tanesi dışında hepsinin çocuğunun olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun kadın liderlerin önünde bir engel oluşturmadığı belirtilmiştir.

Ünal (2015) ‘‘Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü’’ isimli araştırmasını bilişim sektöründe uygulamıştır. Bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadınlar çalışma yaşamında üst düzey yöneticilik kademesinde yükselirken en fazla kendinden kaynaklı engellerden etkilenmektedirler. Kadınların önce kendi Cam Tavanlarını oluşturdukları belirtilmektedir.
- Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren üst düzey kadın yöneticiler Cam Tavan Engellerini atlamayı başaran yöneticilerdir.
- Empati, sezgi, çok yönlülük gibi kadınların sahip olduğu özellikler Dönüşümcü Liderlik özellikleriyle uyumluluk göstermektedir. Bu sebeple kadın yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe yatkın oldukları belirtilmiştir.

### **2.7.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Yurtdışında yapılan araştırmalardan da örnekler verilirken genel olarak kadın liderliğe bakış açısını yansıtabilmek amacıyla sadece eğitim alanında değil, diğer alanlardaki araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir.

Schmuck (1976)’un Oregon Halk Okullarında yapmış olduğu araştırmasında, kadın yöneticilerin yeterli olduğu saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre:

- Kadın yöneticilerin daha demokratik oldukları,
- Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitime karşı daha olumlu oldukları,
- Kadın yöneticilerin, yüksek derecede profesyonellik gösterdikleri,

- Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğrenci başarısının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Dobbins ve Platz (1986)'ın "Liderlikte Cinsiyet Farklılıkları: Ne Kadar Gerçek?" (Sex and Differences in Leadership: How Real Are They?) başlıklı araştırmasının sonuçları şu şekildedir:

- Kadın ve erkek liderler arasında liderlik stilleri bakımından anlamlı fark yoktur. Kadın ve erkek liderler aynı oranda iş odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı göstermekte ve aynı oranda grup tatmini sağlamaktadırlar.
- Kadın ve erkek liderler arasındaki tek farklılık yapılan laboratuvar çalışmaları sonucunda erkek liderlerin daha etkili bulunmasıdır. Ancak, araştırmacılar bu farklılığı örgütsel bir ortamda bulunmaması, çevresel faktörlerin olmaması nedeniyle bireylerin dikkatini sadece cinsiyete vermesine bağlamaktadırlar.

Eagly ve Johnson (1990) cinsiyetin liderlik davranışlarına etkisini incelediği "Toplumsal Cinsiyet ve Liderlik Tarzı: Bir Meta Analizi" (Gender and Leadership Style: A Meta Analysis) adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yönetici pozisyonuna gelmeden önce örgütteki rolünü öğrenen kadınlar erkek liderlerle aynı davranışları göstermektedirler. Kadınların liderlik tarzı daha demokratik iken, erkeklerin liderlik tarzı daha otokratiktir. Ayrıca kadınlar erkeklerden farklı olarak bireysel ilişkileri daha fazla önemsemektedirler.

Hope (1999), "Power in the Principals'hip: Four women's experiences" isimli araştırmasında kadın okul müdürlerinin liderlik ile ilgili tecrübelerini araştırmıştır. Bu araştırma sonucuna göre:

- Geleneksel örgütlerde liderlik yapan kadınların, pozitif disiplin kullandığı, farklı bakış açılarını geliştirdikleri ve genel kurallardan uzaklaştıkları belirtilmiştir.

Grove ve Montgomery (2000) "Women and The Leadership Paradigm: Bridging the Gender Gap" (Kadınlar ve Liderlik Paradigması: Cinsiyet Farkını Kapatmak) adlı araştırmasında eğitim sektöründe kadınların liderlik davranışlarını incelemiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:



- Liderlik davranışları bakımından kadınların paylaşımcı, işbirlikçi ve sürece odaklı olduğu belirtilirken; erkeklerin başarıya önem verdikleri ve sonuç odaklı oldukları belirtilmiştir.

Billot (2002), “Women’s Leadership Through Agency” başlıklı araştırmasında kadınların eğitim liderliğini konu edinmiş ve araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Kadınlar başkalarıyla ilişki kurmada iletişimi önemserken erkekler alt üst ilişkisini önemsemektedirler. Kadınlar, yeni liderlik örneklerini oluşturmak için güçlerini paylaşma, takım oluşturma ve bağlantı kurma yollarına giderler.

Mandell ve Pherwani (2003), “Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison” (Duygusal Zekâ ile Dönüşümcü Liderlik Stili Arasındaki İlişki: Cinsiyet Karşılaştırması) başlıklı araştırmasında duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisini incelemişler. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin duygusal zekâ puanlarında anlamlı farklılık bulunmuştur ancak dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Oplatka (2004), “The Arrival Of a New Women Principaland Teacher’s Self-Renewal: Reflections From Life Stories of Mid-Career Teachers” başlıklı araştırmasında, İsraili öğretmenlerin okullarına yeni bir kadın müdürün gelmesinden sonra yaşadıkları kişisel yenilenme sürecini göstermeye çalışmıştır. Öğretmenlerle yapılan röportajlar sonucunda, yeni müdürün gelişi ile öğretmenler eski eğitimsel bakış açılarına tekrar kavuştuklarını, gayret ve verimliliklerinin arttığını, kendilerini daha enerjik hissettiklerini bildirmişlerdir. Yeni müdür, kadınsı bir liderlik tarzı ve yönlendirmesini benimseyerek, gelişinin olumsuz etkilerini azaltmıştır.

Barbuto Jr. vd. (2007) cinsiyetin liderlik davranışları üzerindeki etkisini incelemişler, cinsiyetin dönüşümcü liderliği etkilemediğini ve kadınların erkeklerden daha baskıcı davrandıkları şeklinde algılandıklarını saptamışlardır.

Babaoğlan ve Litchka (2010), ‘‘An Examination of Leadership Competencies of School Principals in Turkey and the United States’’ adlı araştırmasında Türkiye ve Amerika’daki okul müdürlerinin liderlik algısının müdürlerin ve öğretmenlerin cinsiyetine göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

- Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında öğretmenlerin ve yöneticilerin algılarına göre Türkiye’de anlamlı farklılık saptanmamıştır; ancak Amerika’daki öğretmenlerin algılarında yürekte cesaretlendirmek boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir. Ortak vizyon oluşturma boyutunda ise kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kendilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Chandler (2011), ‘‘What Women Bring to the Exercise of Leadership’’ başlıklı araştırmasında kadınların liderlikteki yükselişini, liderlik biçimlerini ve yararlarını ele almıştır. Araştırmada şu sonuca ulaşılmıştır:

- Kadınların herkes ile iletişim ve etkileşimde olan bir liderlik stiline eğilimli oldukları saptanmıştır.

Pflanz (2011), ‘‘Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders’’başlıklı çalışmasında kadınların liderlik yolculuğu ve bu süreçte karşılaştıkları engelleri araştırmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan kadınlar, liderlik yolculukları boyunca engeller ve zorluklarla karşılaşsalar da öz yeterlilik duygusunun lider olarak başarılı olmada önemli olduğunu belirtmişlerdir.
- Kadınların etkili bir liderlik yapabilmek için ilerinde değişimi teşvik etme işteğinin, vizyon sahibi olmanın ve farklı düşünceler geliştirip uygulamanın önemli kilit faktörler olduğu belirtilmiştir.

Paulişi ve Boşac (2013), ‘‘Women Managers in Croatia: Leadership Styles Analysis’’ başlıklı araştırmasında Hırvatistan’daki kadın liderlik tarzının on yılda değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre:

- Kadın liderler on yıl önce ve sonrasında dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyen tutum içerisinde olmuşlardır. Kadınların kişilik özellikleri ve iletişimlerinde ilişki odaklı olmaları başarılı bir lider olmalarını sağlayan önemli unsurlar olarak belirlenmiştir. Her iki süreçte de liderlerin ileri görüşlü olmasının, bireyi ve yeteneklerini nasıl ortaya çıkaracağını bilmesinin liderlikte en önemli özellikler olduğu vurgulanmıştır.

Abolade (2014), toplumsal ve kültürel faktörlerin erkek ve kadın liderlerin liderliğine etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, annelik duygusunun ve kadın liderlerin ilişkilerinde bireye odaklı yaklaşım içerisinde olmalarının örgütte etkinliği ve kapasiteyi artırdığını belirtmektedir.



## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veriler ve toplanması ile verilerin çözümlenme yöntemi açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını belirlemek için tarama türlerinden genel tarama modeli uygulanmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2012, 79).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Avrupa yakasındaki yöneticisi kadın olan resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü'nden alınan verilere göre, 2014-2015 eğitim-öğretim yılı itibarıyla Avrupa yakasında yöneticisi kadın olan 32 resmi ilkokul bulunmakta ve bu okullarda 1168 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, çalışma evrenindeki tüm öğretmenlere ulaşmak yerine, zaman, enerji ve ekonomik açıdan tasarruf sağlamak amacıyla çalışma evreni içerisinde örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Bu amaçla çalışma evreninden alınacak

örneklem sayısı Yamane tarafından oluşturulmuş olan formülden uyarlanarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Alptekin vd., 2001):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formüldeki sembollerin anlamları şöyledir:

N = Evrendeki birey sayısı

n = Örnekleme alınacak birey sayısı

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı

q = İncelenecek olayın görülmeysi sıklığı

t = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

d = Evrenin standart hata değeri

Araştırmanın yürütüleceği örneklemdenki öğretmen sayısı şöyle hesaplanmıştır:

$$n(\text{öğretmen}) = \frac{1168 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.05)^2 \cdot (1168-1) + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)} = 289$$

Örneklemdenki öğretmen sayısı 289 olarak hesaplanmıştır. Örnekleme alınacak öğretmenleri belirlemek amacıyla kadın yönetici sayısı fazla olandan az olana doğru ilçeler sıralanmıştır. Kadın yönetici sayısının fazla olduğu ilkokul sayıları ile ulaşım ve zaman açısından gitmesi kolay olan Bağcılar, Zeytinburnu, Fatih ve Küçükçekmece ilçeleri araştırmanın örneklemine alınmıştır. Bu ilçelerdenki okulların listesi oluşturularak (Ek-1); bu okullarda görev yapan öğretmenler örneklemini oluşturmuştur. Ölçek, belirlenen ilçelerde görev yapan 300 öğretmene elden dağıtılarak uygulanmıştır. Uygulanan ölçeklerden 194'ü geriye alınabilmiştir. Veri analizi öncesinde veri temizliği yapılmış, elde edilen anketlerden 10 tanesi eksik doldurulduğu için geçersiz sayılmıştır. Tablo 3'de görüldüğü üzere Bağcılar ilçesinden 56, Zeytinburnu ilçesinden 63, Fatih ilçesinden 34, Küçükçekmece ilçesinden 31 olmak üzere toplam 184 ilkokul

öğretmeninden elde edilen veriler araştırmaya katılmıştır. Ankete katılım oranı %64,66'dır.

Örnekleme bulunan öğretmenlerin, yaşları, cinsiyetleri, medeni ve öğrenim durumları ile kıdem yıllarının frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Örnekleme Oluşturan Öğretmenlere İlişkin İstatistikî Bilgiler (N=184)**

<b>Değişken Faktör</b>		<b>Frekans ( f )</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş (yıl)</b>	<b>25-35 yaş</b>	88	47,8
	<b>36-45 yaş</b>	53	28,8
	<b>≥ 46 yaş</b>	43	23,4
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	108	58,7
	<b>Erkek</b>	76	41,3
<b>Medeni Durum</b>	<b>Bekar</b>	44	23,9
	<b>Evli</b>	140	76,1
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Lisans</b>	154	83,7
	<b>Lisansüstü</b>	30	16,3
<b>Kıdem Yılı</b>	<b>1-5 yıl</b>	29	15,8
	<b>6-10 yıl</b>	52	28,2
	<b>11-15 yıl</b>	37	20,1
	<b>16-20 yıl</b>	25	13,6
	<b>≥ 21 yıl</b>	41	22,3

Tablodan da görüleceği gibi; araştırmaya katılan 184 öğretmenden oluşan örneklem grubunun 108'i kadın, 76' sı ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Kadın öğretmenler grubun % 58,7'sini oluştururken erkek öğretmenler % 41,3'ünü oluşturmaktadır. Yaş değişkeni açısından örneklem incelendiğinde örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 47,8'inin 25-35 yaş, %28,8'inin 36-45 yaş, %23,4'ünün 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Örneklem diğer bağımsız değişken olan kıdem yılına göre incelendiğinde ise öğretmenlerin % 15,8'inin 1-5, % 28,2'sinin 6-10, %20,1'inin 11-15, % 13,6'sının 16-20, %22,3'ünün ise 21 ve üzeri yılları arasında öğretmenlik görevini sürdürdükleri görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 23,9'unun medeni durumunun bekâr, % 76,1'inin ise evli olduğu görülmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada Podsakoff ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği, Türkçe uyarlamasını ise İşcan'ın (2002) yaptığı Dönüşümcü Liderlik ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek Ek-2'de verilmiştir. Bu anket için İşcan'dan gerekli izinler alınmıştır ( Ek-3).

Araştırma verisi, geliştirilen ölçeğin öğretmenlere uygulanması ile toplanmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde öğretmenlerin sosyo-demografik bilgilerini öğrenmek amacıyla kişisel bilgi formu, ikinci bölümde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili ölçek soruları yer almaktadır. Öğretmenlerin kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik ilk bölümde 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" cevaplanması gereken toplam 23 soru bulunmaktadır.

Beşli likert tipine göre düzenlenmiş ölçekte katılımcılar her bir soruya cevap vermişlerdir. Cevap seçenekleri "tamamen katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum" ve "hiç katılmıyorum"dur. Ölçeğin güvenilirlik hesaplaması Cronbach Alfa analizi ile yapılmıştır. Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan 0 ile 1 arasında değerler alan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığını araştırır. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Cronbach Alfa Katsayısı da negatif çıkar. Alfa'nın negatif çıkması ise, güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur.

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

$0.0 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir ( Karagöz,2014, 698).

Ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. İşcan tarafından yapılan güvenilirlik testinde ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları 0.564 ile 0.941 arasında değişmektedir ve toplam Cronbach Alfa katsayı 0.972'dir. Buna göre ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. İstatistiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

### 3.4. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri, örnekleme giren ilkokul öğretmenlerine ölçek uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması için gerekli izinler (Ek-4) alındıktan sonra, veri toplama aracı, araştırmacı tarafından örnekleme alınan okullara gidilerek öğretmenlere uygulanmıştır. Tablo 3'de veri toplanan ilçeler ve öğretmen sayıları belirtilmiştir.

**Tablo 3: Örnekleme Yer Alan İlçeler ve Öğretmen Sayısı**

İlçeler	Uygulanan anket sayısı	Dönen anket sayısı	Geçerli anket sayısı
Bağcılar	93	56	56
Zeytinburnu	95	63	63
Fatih	49	40	34
Küçükçekmece	63	35	31
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>194</b>	<b>184</b>



### 3.5. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan anketlerin geçerli olanları ayrıldıktan sonra anketler numaralandırılmış ve SPSS 22 paket programı kullanılarak bilgisayara girilmiştir. Araştırmada veri toplama aracından bilgi toplamak için frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), değişkenler arasında istatistiksel farklılıkların tespiti için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Verilerin çözümlemesinde 5'lik kategorik değerlendirilmeden yararlanılmıştır. Gerekli istatistiksel hesaplamalar yapıldıktan sonra, değerlendirme esas alınarak dereceleme puan aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1.00-1.80: Hiç Katılmıyorum

1.81-2.60: Katılmıyorum

2.61-3.40: Kararsızım

3.41-4.20: Katılıyorum

4.21-5.00: Tamamen Katılıyorum

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın her bir alt amacı için uygulanan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt amacı; öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algı düzeylerini genel olarak ve alt boyutlar bakımından hangi düzeyde olduğunu belirlemektir. Elde edilen bulgular tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algıları İçin Betimsel İstatistik Sonuçları**

	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma</b>	184	3,23	0,92
<b>Grup amaçlarının kabulünü sağlama</b>	184	3,24	1,03
<b>Entelektüel teşvikte bulunma</b>	184	2,98	0,89
<b>Bireysel ilgi gösterme</b>	184	3,15	1,09
<b>Yüksek başarı beklentisine sahip olma</b>	184	3,54	0,74
<b>Toplam</b>	184	3,22	0,87

Tablo 4'teki aritmetik ortalamalara bakıldığında, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik yeterlilikleri ile ilgili genel ve alt boyutlara ilişkin algılarının aritmetik ortalamalarının “kararsızım” seçeneğinde toplandığı anlaşılmaktadır. Bunun ile birlikte aritmetik ortalama büyüklüğü bakımından bir değerlendirme yapıldığında; öğretmenlerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin en yüksek algıladıkları boyutun yüksek başarı beklentisine sahip olmanın ( $\bar{X}=3,54$ ) olduğu, bunu ikinci sırada grup amaçlarının kabulünü sağlamanın ( $\bar{X}=3,24$ ), üçüncü sırada vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın ( $\bar{X}=3,23$ ), dördüncü sırada bireysel ilgi göstermenin ( $\bar{X}=3,15$ ) izlediği, en düşük algılanan dönüşümcü liderlik boyutunun ise entelektüel teşvikte bulunmanın ( $\bar{X}=2,98$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin algısına göre, kadın yöneticilerin yüksek başarı beklentisinin fazla olduğunu; ancak öğretmenlere bireysel ilgi göstermede ve entelektüel teşvikte bulunmada daha başarısız olduğunu söyleyebiliriz.

Benzer araştırmalar incelendiğinde; Yıldırım (2012), tarafından yapılan araştırmada öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamasına ( $\bar{X}=3,29$ ) ve alt boyut puanlarına göre öğretim üyeleri dönüşümcü liderliği orta seviyede algılamışlardır. Yıldırım'ın yaptığı araştırmada öğretim üyelerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında en yüksek algıladıkları boyut araştırma bulguları ile paralel olarak yüksek başarı beklentisine sahip olmanın ( $\bar{X}=3,46$ ) olduğu, ardından ikinci sırada mevcut araştırmada üçüncü sırada olan vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın ( $\bar{X}=3,32$ ), üçüncü sırada araştırmada ikinci sırada yer alan grup amaçlarının kabulünü sağlamanın ( $\bar{X}=3,28$ ), dördüncü sırada araştırma ile aynı sırada olan bireysel ilginin ( $\bar{X}=3,26$ ) boyutu yer almaktadır. En düşük düzeyde algılanan boyut ise araştırma ile paralel olarak entelektüel teşvikte bulunma ( $\bar{X}=3,14$ ) boyutu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yine benzer bir çalışma olan Kaya (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, uygulanan ölçeğin ortalamasına ( $\bar{X}=2,60$ ) ve alt boyut puanlarına göre öğretmenler okul müdürlerinde dönüşümcü liderliği düşük seviyede algılamışlardır. Kaya'nın yaptığı araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin alt

boyutlarında en yüksek algıladıkları boyut araştırmada ikinci sırada yer alan grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $\bar{X}=2.71$ ) boyutu, en düşük algıladıkları boyut ise araştırmada en yüksek algılanan yüksek başarı beklentisine sahip olma ( $\bar{X}=2.48$ ) boyutudur. Dönüşümcü liderliğin diğer alt boyutları ise azalan bir sırayla vizyon ilham sağlamak ve uygun rol modeli olmak ( $\bar{X}=2.60$ ), entelektüel teşvikte bulunmak ( $\bar{X}=2.59$ ) ve bireysel ilgi göstermek ( $\bar{X}=2.55$ ) boyutu olarak ortaya çıkmaktadır.

#### 4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algı puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Kadın	108	3,29	0,91	182	1,044	0,298
	Erkek	76	3,15	0,93			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Kadın	108	3,32	1,04	182	1,220	0,224
	Erkek	76	3,13	1,03			
Entelektüel teşvikte bulunma	Kadın	108	3,02	0,84	182	0,771	0,442
	Erkek	76	2,92	0,96			
Bireysel ilgi gösterme	Kadın	108	3,09	1,07	182	-0,985	0,326
	Erkek	76	3,25	1,11			
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Kadın	108	3,51	0,72	182	-0,665	0,507
	Erkek	76	3,58	0,77			
Toplam	Kadın	108	3,25	0,85	182	0,603	0,547
	Erkek	76	3,17	0,90			

Independent-Samples t Test

$\bar{X}$ : Ortalama

Ss: Standart sapma

Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 5'teki t-testi analiz sonuçlarına göre,  $p > .05$  olduğundan kadın ve erkek öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgularda, dönüşümcü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın, grup amaçlarının kabulünü sağlamanın, entelektüel teşvikte bulunmanın, bireysel ilgi göstermenin ve yüksek başarı beklentisine sahip olmanın alt boyut puanlarında ve toplam puanda öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.3.Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Yaşlara Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Yaş (yıl)	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	25-35 yaş	88	3,14	0,98	G.İ	2,310	2	1,155	1,363	0,258
	36-45 yaş	53	3,22	0,79	G.A	153,311	181	0,847		
	≥ 46 yaş	43	3,42	0,94	Toplam	155,621	183			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	25-35 yaş	88	3,10	1,10	G.İ	4,458	2	2,229	2,108	0,124
	36-45 yaş	53	3,28	0,94	G.A	191,411	181	1,058		
	≥ 46 yaş	43	3,49	0,98	Toplam	195,869	183			
Entelektüel teşvikte bulunma	25-35 yaş	88	2,90	0,93	G.İ	1,190	2	0,595	0,746	0,476
	36-45 yaş	53	3,02	0,84	G.A	144,348	181	0,798		
	≥ 46 yaş	43	3,09	0,88	Toplam	145,538	183			

<b>Bireysel ilgi gösterme</b>	<b>25-35 yaş</b>	88	3,04	1,14	<b>G.İ</b>	3,615	2	1,808	1,534	0,218
	<b>36-45 yaş</b>	53	3,15	0,95	<b>G.A</b>	213,252	181	1,178		
	<b>≥ 46 yaş</b>	43	3,40	1,12	<b>Toplam</b>	216,867	183			
<b>Yüksek başarı beklentisine sahip olma</b>	<b>25-35 yaş</b>	88	3,45	0,77	<b>G.İ</b>	2,152	2	1,076	1,969	0,143
	<b>36-45 yaş</b>	53	3,70	0,66	<b>G.A</b>	98,889	181	0,546		
	<b>≥ 46 yaş</b>	43	3,52	0,77	<b>Toplam</b>	101,041	183			
<b>Toplam dönüşümcü liderlik</b>	<b>25-35 yaş</b>	88	3,12	0,91	<b>G.İ</b>	2,200	2	1,100	1,466	0,234
	<b>36-45 yaş</b>	53	3,25	0,78	<b>G.A</b>	135,827	181	0,750		
	<b>≥ 46 yaş</b>	43	3,39	0,88	<b>Toplam</b>	138,027	183			

One-Way ANOVA Test

$\bar{X}$ : Ortalama

Ss: Standart sapma

G.İ: Grup içi

G.A: Gruplar Arası

Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 6'daki verilere göre,  $p > .05$  olduğundan öğretmenlerin yaşlarına göre dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümüne ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

#### **4.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Medeni durum olarak tanımlanan evli ve bekar değişkenlerine göre, elde edilen aritmetik ortalamalar ve t-testi sonuçları tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Medeni durum	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Bekar	44	2,90	0,86	182	-2,799	<b>0,006**</b>
	Evli	140	3,34	0,92			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Bekar	44	2,91	1,04	182	-2,449	<b>0,015*</b>
	Evli	140	3,35	1,01			
Entelektüel teşvikte bulunma	Bekar	44	2,79	0,89	182	-1,614	0,108
	Evli	140	3,04	0,89			
Bireysel ilgi gösterme	Bekar	44	2,89	0,96	182	-1,841	0,067
	Evli	140	3,24	1,12			
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Bekar	44	3,36	0,76	182	-1,815	0,071
	Evli	140	3,60	0,73			
Toplam	Bekar	44	2,94	0,83	182	-2,461	<b>0,015*</b>
	Evli	140	3,31	0,86			

Independent-Samples t Test

$\bar{X}$ : Ortalama

Ss: Standart sapma

Sd: Serbestlik derecesi

\*p<.05

\*\*p<.01

Tablo 7'deki analiz sonuçları, vizyon ilham sağlama ve uygun rol modelinin boyutuna ilişkin öğretmenlerin algı puanlarında medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir (p=.006; p<.05). Öğretmenlerin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modelinin boyutuna ilişkin algıları, medeni durumlarına bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Ortalamalara baktığımızda evli öğretmenlerin vizyon

ilham sağlama ve uygun rol modeli olmasına ilişkin puanları ( $\bar{X}=3.31$ ), bekar öğretmenlerden ( $\bar{X}=2.94$ ) yüksektir. Bu durumda evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre kadın yöneticileri dönüşümcü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın boyutunda daha olumlu değerlendirdiğini söyleyebiliriz. Yine öğretmenlerin grup amaçlarının kabulünün sağlanmasına ilişkin algı puanlarında medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p=.015$ ;  $p<.05$ ). Ortalamalara baktığımızda evli öğretmenlerin grup amaçlarının kabulünü sağlamadaki puanları ( $\bar{X}=3.35$ ), bekar öğretmenlerden ( $\bar{X}=2.91$ ) yüksektir. Bu durumda evli öğretmenlerin kadın yöneticileri grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda bekar öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirdiğini söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderliğin boyutlarının toplam puanlarına baktığımızda öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p=0.015$ ;  $p<0.05$ ). Evli öğretmenlerin toplam dönüşümcü liderlik puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=3.31$ ), bekar öğretmenlerinkinden ( $\bar{X}=2.94$ ) yüksektir. Bu verilere baktığımızda evli öğretmenlerin kadın yöneticileri dönüşümcü liderlik yeterlilikleri açısından bekar öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirdiğini düşünebiliriz.

#### 4.5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin t- testi sonuçları tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Öğrenim Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Öğrenim durum	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Lisans	154	3,19	0,94	182	-1,371	0,172
	Lisansüstü	30	3,44	0,79			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Lisans	154	3,20	1,06	182	-1,300	0,195
	Lisansüstü	30	3,47	0,88			
Entelektüel teşvikte	Lisans	154	2,95	0,92	182	-0,985	0,326
	Lisansüstü	30	3,13	0,72			



<b>bulunma</b>							
<b>Bireysel ilgi gösterme</b>	<b>Lisans</b>	154	3,10	1,12	182	-1,594	0,060
	<b>Lisansüstü</b>	30	3,44	0,85			
<b>Yüksek başarı beklentisine sahip olma</b>	<b>Lisans</b>	154	3,50	0,78	182	-2,185	<b>0,033*</b>
	<b>Lisansüstü</b>	30	3,74	0,51			
<b>Toplam</b>	<b>Lisans</b>	154	3,18	0,90	182	-1,465	0,088
	<b>Lisansüstü</b>	30	3,43	0,69			

$\bar{X}$ : Ortalama      Ss: Standart sapma      Sd: Serbestlik derecesi

Independent-Samples t Test

\*p<.05

Tablo 8'deki analiz sonuçları, öğretmenlerin yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutuna ilişkin algı puanlarında öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir (p=.033; p<.05). Bunun sonucunda, lisansüstü mezunu öğretmenlerin yüksek başarı beklentisine sahip olmanın boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması ( $\bar{X}$ =3.74), lisans mezunu öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}$ =3.50) yüksektir. Lisansüstü mezunu öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlere göre kadın yöneticileri daha fazla yüksek başarı beklentisine sahip olarak değerlendirmektedirler diyebiliriz.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre, dönüşümcü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın, grup amaçlarının kabulünü sağlamanın, entelektüel teşvikte bulunmanın ve bireysel ilgi göstermenin boyutlarına ilişkin algı puanlarında ve toplam puanda p >.05 olduğundan anlamlı fark görülmemiştir.

#### **2.4. Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Öğretmenlerin kıdem yılına göre kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin ANOVA sonuçları tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Kıdem Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Kıdem yılı	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansı n kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Vizyon- ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	1-5 yıl	29	3,06	0,84	G.İ	3,950	4	0,988	1,165	0,328
	6-10 yıl	52	3,18	1,03	G.A	151,671	179	0,847		
	11-15 yıl	37	3,11	0,88	Toplam	155,621	183			
	16-20 yıl	25	3,33	0,76						
	≥ 21 yıl	41	3,46	0,95						
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1-5 yıl	29	2,97	0,98	G.İ	6,901	4	1,725	1,634	0,168
	6-10 yıl	52	3,19	1,09	G.A	188,968	179	1,056		
	11-15 yıl	37	3,11	1,12	Toplam	195,869	183			
	16-20 yıl	25	3,38	0,88						
	≥ 21 yıl	41	3,53	0,97						
Entelektüel teşvikte bulunma	1-5 yıl	29	3,04	0,73	G.İ	1,293	4	0,323	0,401	0,808
	6-10 yıl	52	2,90	0,91	G.A	144,245	179	0,806		
	11-15 yıl	37	2,88	1,03	Toplam	145,538	183			
	16-20 yıl	25	3,04	0,88						
	≥ 21 yıl	41	3,08	0,86						
Bireysel ilgi gösterme	1-5 yıl	29	2,78	0,96	G.İ	10,482	4	2,621	2,273	0,063
	6-10 yıl	52	3,20	1,17	G.A	206,385	179	1,153		
	11-15 yıl	37	2,93	1,07	Toplam	216,867	183			
	16-20 yıl	25	3,41	0,83						
	≥ 21 yıl	41	3,41	1,14						
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	1-5 yıl	29	3,55	0,55	G.İ	2,654	4	0,664	1,207	0,309
	6-10 yıl	52	3,40	0,81	G.A	98,387	179	0,550		
	11-15 yıl	37	3,63	0,83	Toplam	101,041	183			
	16-20 yıl	25	3,76	0,62						
	≥ 21 yıl	41	3,50	0,75						
Toplam	1-5 yıl	29	3,06	0,74	G.İ	3,206	4	0,801	1,064	0,376
	6-10 yıl	52	3,16	0,94	G.A	134,821	179	0,753		
	11-15 yıl	37	3,12	0,92	Toplam	138,027	183			
	16-20 yıl	25	3,36	0,74						
	≥ 21 yıl	41	3,41	0,88						

One-Way ANOVA Test

$\bar{X}$ : Ortalama

Ss: Standart sapma

G.İ: Grup içi

G.A: Gruplar Arası

Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 9'daki değerlere bakıldığında,  $p > .05$  olduğundan öğretmenlerin kıdem yıllarına göre dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümüne ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların sonuçları belirtilmiş ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu araştırma ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Bunun ile birlikte, bu araştırma ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarının onların bazı demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkarılmak istenmiştir. Yapılan analizlerin ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenler, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliğine ilişkin net bir fikre sahip değildir.
- Dönüşümcü liderliğin alt boyutları açısından bakıldığında, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin en yüksek algıladıkları boyut yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutudur. Bunu ikinci sırada grup amaçlarının kabulünü sağlama, üçüncü sırada vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, dördüncü sırada bireysel ilgi gösterme boyutu izlemektedir. En düşük algılanan dönüşümcü liderlik boyutu ise entelektüel teşvikte bulunma boyutudur.
- Cinsiyet değişkeni ile dönüşümcü liderlik yeterliliği arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlikte vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın, grup amaçlarının kabulünü sağlamanın, entelektüel teşvikte bulunmanın, bireysel ilgi göstermenin ve yüksek başarı beklentisine sahip

olmanın alt boyut puanları ile toplam puanın öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

- Yaş değişkeni ile dönüşümcü liderlik yeterliliği arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyut puanlarının ve toplam puanın öğretmenlerin yaşlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.
- Medeni durum değişkeni ile dönüşümcü liderlik yeterliliği arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlamanın boyutuna ilişkin algı puanlarında ve toplam dönüşümcü liderlik puanında medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre kadın yöneticileri dönüşümcü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olmanın ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda daha olumlu değerlendirmişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin toplam puanı da evli öğretmenlerde bekar öğretmenlere göre daha yüksektir.
- Öğrenim durumu değişkeni ile dönüşümcü liderlik yeterliliği arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutuna ilişkin algı puanları lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.
- Kıdem yılı değişkeni ile dönüşümcü liderlik yeterliliği arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyut puanlarının ve toplam puanın öğretmenlerin kıdem yılına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

## **5.2. Öneriler**

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ışığında uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

### **5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler**

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, kadın okul yöneticilerine dönüşümcü liderlikte daha etkin olabilmeleri için genel olarak şunlar önerilebilir:

- Kadın yöneticiler, etkin bir dönüşümcü liderlik yapabilmek için dönüşümcü liderlik ile ilgili farkındalığa sahip olmalıdırlar. Bu farkındalığı oluşturmak için de dönüşümcü liderlik ile ilgili eğitim alabilirler ve kendilerini geliştirebilirler.
- Kadın yöneticiler öğretmenlerden yüksek başarı beklediği gibi öğretmenlerin de kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri konusunda teşvikte bulunmalıdırlar.
- Kadın yöneticiler, birlikte çalıştıkları öğretmenlere karşı daha özverili davranabilirler. Öğretmenlerin kendilerini özel teşvik edilmiş ve motive olmuş hissetmeleri için kadın yöneticilerin güven duygusunu örgütün her noktasında şeffaf olarak hissettirmesi veya yaşatması gerekmektedir.
- Kadın yöneticiler, vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma konusunda öğretmenlere örnek olmalıdırlar.

### **5.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

İleride yapılacak araştırmaların bu konuya destek olması açısından şunlar önerilebilir:

- Bu araştırma, İstanbul'un Bağcılar, Zeytinburnu, Fatih ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan öğretmenlerle yapılmıştır. Aynı araştırma, başka ilçelerde, illerde ve başka ülkelerde tekrarlanabilir.
- Bu araştırma, kadın yöneticilerle çalışan ilkökul öğretmenleri ile yapılmıştır. Aynı araştırma ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerle de yapılabilir.
- Bu araştırma, devlete bağlı çalışan öğretmenlerle yapılmıştır. Aynı araştırma özel okullarda çalışan öğretmenlerle de yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abolade, D. (2014). Socio-Cultural Factor as Determinant of Female Leadership Quality; Implicationsfor Human Resource Development. *Ege Academic Review*, 14(1), 53-62.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınları.
- Arıkan, S. (1997). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Asar, R. (2014). “Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Aslan, Ş. (2013). Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik Ankara.
- Babaoğlan, E, Litchka, P. R, (2010). An Examination of Leadership Competencies of School Principals in Turkey and The United States. *Eğitim ve Bilim*, 35(158),74.
- Balcı, A. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barbuto, J.,Fritz, S., Matkin, G.and Marx, D. (2007). Effects of Gender, Education, and Age UponLeaders’ Use of İnfluenceTacticsand Full Range Leadership Behaviors. Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 40, 70-83.

- Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, S., Mohan, Y. (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları. Amme İdaresi Dergisi, 34(2), 89-114.
- Bayhan, P. ve Arslan, M. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2005, s. 99-119.
- Billot, J. (2002). "Women's Leadership Through Agency", (Edited By: A. Korcheck, S; Reese, Marianne. Women as School Executives: Research and Reflection on Educational Leadership). Texas, TCWSE.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Boydak, Ö. M., Akpınar, B. (2002). "Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarıları", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 12 ; Sayı. 2, 219-234.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chandler, D. (2011). What Women Bring to The Exercise of Leadership. Journal of Strategic Leadership, 3(2), 1-12.

- Çelik, B. (2008). Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar ve Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, 16 (16).
- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik, Ankara.
- Çelikten, M. (2001). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. Eğitim ve Bilim, 26(19).
- Çelikten, M., Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2).
- Çelikten, M., Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi. 12 (2), 305-314, Ankara.
- Demirtaş, H. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Durmuş, A. E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eagly, A. (1998). Genderand Leadership: A Review of Pertinent Research, Harmony, Forum of The Symphony OrchestraInstitute, Evanston:Symphony Orchestra Institute, [www.soi.org](http://www.soi.org)



- Eagly, A., Johnson, B. (1992). "Gender and Leadership Style: Meta Analysis"  
"Psychological Bulletin, Cilt: 108, no: 2.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, A., Çinkır, Ş. (2005). Eğitim Yönetiminde Kadınlar. Eğitim Araştırmaları.  
Eurasian Journal of Educational Research. Anı Yayıncılık, (18): 84-96.
- Göktepe, J., Schneier, C. (1989). Role of Sex, Gender Roles, and Attraction in  
Predicting Emergent Leaders. Journal of Applied Psychology, 74(1), 165-167.
- Güney, S. (2015). Liderlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Grove, R., Montgomery, P. (2000). Women and The Leadership Paradigm: Bridging  
The Gender Gap. National Forum Journal, 17E, 1-7.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama  
Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri. Perspectives in  
Education, 28(2), 51-62.
- Hope, A. F. (1999). "Power in The Principalship: Four Women's Experiences", Journal  
of Educational Administration. Vol. 37, Iss. 1, p. 23-49.
- İşcan, F. Ö. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük  
Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

- Kaya, S. (2015). İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karagöz, Y. (2014). “SPSS 21.1 Uygulama, Biyoistatistik; 1.basım.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (1998). Liderlik ve Liderler. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Kurt, T. (2009). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24.
- Oplatka, I. (2004). “The Arrival of a New Woman Principaland Teachers’ Self-Reneval: Reflections From Life Stories of Mid-Career Teachers1”, Planningand Changing, Normal: Spring 2004, Vol. 35, Iss. ½, p. 55-68.
- Pamukoğlu, E, (2004). Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi).Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Paulišić, M., GonanBožac, M. (2013). Women Managers in Croatia: Leadership Styles Analysis. In The 9th European Conference on Management Leadershipand Governance, 223-230.

- Pflanz, M. (2011). Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders. Doctoral dissertation, University of Nebraska Educational Studies, Lincoln, Nebraska. Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. Paper 78.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). Örgütsel Psikoloji. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Seçkin, M. (2011). Atatürk'ün Liderlik Sırları. İstanbul: Günyüzü Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara.
- Şencan, M. N. (2014). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Schmuck, P. A. (1976). "The Spirit of Title IX: Men's Work and Women's Work in Oregon Public Schools." OSSC Bulletin, 20 Oregon", University of Oregon.
- Şahin, S. (2004). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler", Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Şişman, M. (2014). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2007). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Teyfur, M. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Turan, S., Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı:31 s.444-458.

Türetgen, İ. vd. (2008). ‘‘ The Effects of Sex, Gender Role and Personality Traitson Leader Emergence: Does Culture Make a Difference?’’, Small Group Research, vol. 39, pp. 588-615.

Türkiye İstatistik Kurumu (2017). Seçilmiş Meslekler. Web sayfası: [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068) (Erişim tarihi: 17.12.2017).

Uçan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uzer, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uzun, G. (2005). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ünal, A. (2015). Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Ünal, I. (2003). İlköğretim Okullarında Demokratik Okul Ortamlarının Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı. Eğitim Bilim Toplum,1(2-3), 108-123.

Wirth, L. (2001). ” Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management”, International Labour Office, Geneva.

Yavuz, N. (2010). Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması (Kocaeli İli Örnekleme) Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Yıldırım, S. (2012). Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.

[www.turkburosen.org.tr](http://www.turkburosen.org.tr) ( Erişim tarihi: 06.02.2018)

[www.ajanskamunet.tr](http://www.ajanskamunet.tr) ( Erişim tarihi: 06.02.2018)

[www.egitimajansı.com.tr](http://www.egitimajansı.com.tr) ( Erişim tarihi: 25.01.18)

[www.ogretmendiari.com](http://www.ogretmendiari.com) ( Erişim tarihi: 25.01.2018)

## **EKLER**

<b>Ek 1:</b> Anket Uygulanan Okulların Listesi ve Öğretmen Sayıları.....	107
<b>Ek 2:</b> Anket Formu .....	108
<b>Ek 3:</b> Anket İzni .....	110
<b>Ek 4:</b> Valilik İzni.....	111



**EK 1: Anket Uygulanan Okulların Listesi ve Öğretmen Sayıları**

<b>Sıra No</b>	<b>Okul Adı</b>	<b>Öğretmen Sayısı</b>
<b>1</b>	İstiklal İlkokulu	67
<b>2</b>	Mahmutbey İlkokulu	32
<b>3</b>	Türk İsveç Kardeşlik İlkokulu	74
<b>4</b>	Fatma Süslügil İlkokulu	39
<b>5</b>	Bozkurt İlkokulu	66
<b>6</b>	Atatürk İlkokulu	46
<b>7</b>	29 Mayıs İlkokulu	14
<b>8</b>	Kırımlı Aslanbey İlkokulu	18
<b>9</b>	Topkapılı Mehmet Bey İlkokulu	29
<b>10</b>	Dr. İsmet Birgül İlkokulu	40
<b>11</b>	Alaattin Keykubat İlkokulu	28
<b>12</b>	Remzi Yurtsever İlkokulu	32

## EK 2: Anket Formu

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli öğretmen arkadaşlarım,

Bu anket, öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde okul yöneticinizin dönüşümcü liderlik stili ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde, sizden beklenen her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Vereceğiniz yanıtlar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın gerçekleşmesine yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Elif ŞAR

Okan Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

### I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her bir soruyu yanıtlayınız.

<b>I.Cinsiyetiniz:</b> 1.( )Kadın	2. ( )Erkek			
<b>II. Yaşınız:</b> 1. ( ) 25-35	2. ( ) 36-45	3. ( ) 46 ve üstü		
<b>III. Medeni durumunuz:</b> 1.( )Bekar	2.( )Evlü			
<b>IV.Öğretmenlik kıdeminiz(yıl):</b> 1. ( )1-5	2.( ) 6-10	3.( ) 11-15	4.( ) 16-20	5. ( ) 21 yıl ve üzeri
<b>V. Öğrenim durumunuz:</b> 1.( ) Lisans	2.( ) Lisansüstü			



## II. BÖLÜM: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ENVANTERİ

Sayın Öğretmenim, okulunuzda bağlı bulunduğunuz “*okul yöneticinizi*” dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.

Okul Yöneticiniz;	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Okulun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Öğretmenlere sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Okulun amaçlarının oluşturulmasına öğretmenlerin katılımını sağlar					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. Okulun gelecekteki durumunu öğretmenlere anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9.Okul içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. Okul için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Öğretmenlerin, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden					

geçirmem için beni uyarır.					
19. Öğretmenlere, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Öğretmenleri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Öğretmenlerin belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Öğretmenlerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					



### **EK 3: Anket İzni**

Elif Merhaba,  
Kaynak göstermede bilimsel ve etik kurallara uyma koşuluyla elbette ölçeği kullanabilirsin. Çalışmada kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN  
Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
25240 Erzurum/Türkiye  
Tel: 04422312777

---

**Kimden:** "Elif Şar" <sar.elif@hotmail.com>  
**Kime:** oiscan@atauni.edu.tr  
**Gönderilenler:** 9 Ocak Perőembe 2014 21:26:48  
**Konu:** Anket İzni

Merhaba Ömer Faruk İŞCAN Hocam,

Ben Elif ŞAR. İstanbul'da sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda da Okan Üniversitesinde eğitim yönetimi ve denetiminde yüksek lisans yapmaktayım. Tezimde " Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algıları " ile ilgili bir çalışma yapmak istiyorum. Podsakoff tarafından geliştirilen ve sizin tarafınızdan 2002 yılında doktora tezinizde Türkçeye uyarladığınız dönüştürücü liderlik ölçeğini kullanabilir miyim? İyi alıőmalar...

Saygılarımla,  
Elif ŞAR

## EK 4: Valilik İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.5411080  
Konu: Elif ŞAR

26.05.2015

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) 21.05.2015 tarihli dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 25.05.2015 tarihli tutanağı.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Elif ŞAR'ın "*Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algıları*" konulu tezi kapsamında, araştırma çalışmasını ilimiz Fatih, Bağcılar, Bakırköy, Küçükçekmece ve Zeytinburnu ilçelerinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda çalışan kadın idarecilere; kişisel bilgi formu ve dönüşümcü liderlik envanterini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
26.05.2015

Yusuf Ziya KARACAĞEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 657e-8076-3f47-8d8e-d9dd kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.5471092  
Konu: Anket İzni

28.05.2015

Sayın: Elif ŞAR

İlgi: a) 21.05.2015 tarihli dilekçe.

b) Valilik Makamının 26.05.2015 tarih ve 5411080 sayılı oluru.

**"Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Algıları"** konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Murat ADALI  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sg534@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden eedd-a8f3-3f76-9d13-021d kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

3 Mart 1986 tarihinde Çorum'da doğdu. İlkokulu 1997 yılında Ankara Keçiören ilçesine bağlı İbn-i Haldun İlkokulu'nda bitirdi. Ortaokulu 1997-2000 yılları arasında Keçiören Ahmet Cevdet Paşa İlköğretim Okulu'nda bitirdi. Liseyi Keçiören İncirli Anadolu Lisesi'nde 2000-2004 yılları arasında tamamladı. 2006 yılında Gazi Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne başlayarak, 2010 yılında mezun oldu. Mezun olduktan hemen sonra MEB tarafından Ağrı'nın Eleşkirt ilçesine sözleşmeli öğretmen olarak atandı. 2011 yılında MEB tarafından İstanbul Başakşehir Hikmet Uluğbay İlköğretim Okulu'na kadrolu öğretmen olarak atandı. 2015 yılında kurum dönüşümünden dolayı Başakşehir Mahmut Şevket Zırh İlkokulu'nda öğretmenliğe devam etti ve halen bu okulda sınıf öğretmeni olarak görevini sürdürmektedir. 2012 yılında, Okan Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimine başladı.

