

yaz 2002

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN CİNSİYET AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ^(*)

Yard. Doç. Dr. Selahattin TURAN
Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, EBB

Nuray EBİÇLİOĞLU
Eskişehir Hürriyet İlköğretim Okulu

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek, bayan ve erkek okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin ne derece farklılaştıklarını belirlemektir. Çalışmanın örneklemini, Eskişehir Merkez İlköğretim Okullarında görev yapan 16 kadın, 26 erkek okul yöneticisi ile 474 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen "Etkili Lider Nitelikleri Ölçeği" (ELNÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin liderlik davranışları açısından aralarında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermiş olup bulgular önceki araştırmaları destekler niteliktedir. Ayrıca, araştırma bulguları, bayan ve erkek okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma derecelerinin ortanın üzerinde olduğunu göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, okul müdürleri

^(*)Bu çalışmanın ilk hali, 7-9 Haziran 2001 tarihlerinde Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nce düzenlenen X. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

summer 2002

A STUDY OF GENDER DIFFERENCES AND LEADERSHIP CHARACTERISTIC OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS

Selahattin TURAN, Asst. Prof.
Osmangazi University, School of Education
Nuray EBIÇLİOĞLU, Teacher
Eskişehir Hürriyet Primary School

The purpose of this study was to examine leadership characteristics of elementary school principals as they relate to gender as perceived by teachers. Data were collected from 16 female principals, 26 male principals and 474 teachers in the city of Eskişehir, Turkey. The scale for this study, "Characteristics of Effective School Principals" (CESP), was developed and tested by the authors of this paper. The results of the study indicated that there were no differences between female principals' characteristics and male principals' characteristics.

Key Words: *Principals, Educational Leadership, Gender*

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de yönetim kademelerinde ve mesleklerde cinsiyet farklılıkları giderek azalmakla birlikte, henüz söz konusu dağılımdaki farklılıklar devam etmektedir. Kamuda ve özel kesimde kadın yöneticilerin azlığı bütün yönetim kademelerinde görülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında, eğitim yönetiminin de erkek egemen bir alan olduğu söylenebilir (Shakeshaft, 1987, 1989). Bayan çalışanların çoğunlukta olduğu eğitim kademeleri batıda ilköğretim, Türkiye’de ise okul öncesi eğitimidir (Shakeshaft, 1987, 1989; MEB, 2001). Türkiye’de okullarda öğretmen ve yönetici sayılarındaki çoğunluğu, okulöncesi eğitim hariç erkekler oluşturmaktadır. Tablo 1, Türkiye’de cinsiyete göre öğretmen dağılımına ilişkin sayıları göstermektedir. Türkiye’de öğretmenliğin bir bayan mesleği olarak görülmesine rağmen erkeklerin sayısal çoğunluğu dikkati çekmekte olup bu durum batı ülkeleriyle paralellik göstermektedir. Türkiye’nin son yüzyılda okul müdürlerinin cinsiyete göre yıllık dağılımlarını gösteren istatistikler bulunmaması, eğitim yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımlarına, gelişme ve eğilimlere ilişkin bir yorum yapma da zorlaşmaktadır. Fakat, Türkiye genelinde yalnızca üst kademe ve okul müdürleri açısından bakıldığında kadın yöneticilerin yok denecek kadar az olduğu ve erkek egemen bir yönetim anlayışının benimsendiği ve uygulandığı söylenebilir.

Tablo 1. Türkiye’de Cinsiyete Göre Öğretmen Sayılarının Dağılımı (2000-2001 Öğretim Yılı)

	Öğretmen Sayısı		
	Bayan	Erkek	Toplam
Okul Öncesi	11.811	454	12.265
İlköğretim	151.199	193.805	345.004
Ortaöğretim	53.348	81.432	134.780
Genel Ortaöğretim	30.496	40.848	71.344
Mesleki ve Teknik Ortaöğretim	22.852	40.584	63.436
Toplam	216.358	275.691	474.018

Cinsiyet, biyoloji, psikoloji, siyaset bilimi ve sosyoloji gibi bir çok alanın çalışma kapsamına giren karmaşık ve çözümlenmesi de o denli zor olan bir konudur. Bu çalışmada, farklı bilimlerden cinsiyet konusunun teorik arka planını verme yerine bayan ve erkek liderlerin davranışları arasındaki farklılıklarda cinsiyetin rolü irdelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, okul

yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkeni açısından inceleyerek, bayan ve erkek okul yöneticilerinin liderlik niteliklerine sahip olma ve cinsiyetler arası farklılaşma düzeylerini belirlemektir.

LİDERLİK VE CİNSİYET KAVRAMI

Liderlik, 1930'lardan bu yana sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında üzerinde en çok araştırma yapılan binlerce kitap ve makale yazılan konuların başında gelmektedir (Erçetin,1998; Çelik, 1999; Şişman, 2002). Buna karşın liderlik konusunda son söz söylenmiş de değildir. Bunun nedeni liderlikle ilgili çalışmaların diğer bilimlerdeki gibi kesinlik taşıyamaması ve insan davranışlarının tahmin edilebilir olmamasıdır (Bennis, 1999). Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, liderlerin kişilik özelliklerini incelemeye çalışırken izleyen çalışmalar liderlerin işlevleri üzerinde durmuştur. 1970'lerden sonraki çalışmalar ise, liderlerin davranışların belirleyen ya da etkileyen durumsal etmenleri araştırmaya yönelmiştir. 1990'lı yıllardan sonraki araştırmalar ise, liderliği farklı adlar altında kavramlaştırarak, farklı değişkenlerin liderin etkililiğini ve başarısını belirleyen etmenleri belirlemeye çalışılmıştır. Liderlik ile cinsiyet ilişkisi aslında son otuz yıldır araştırmalara konu olmaktadır. Cinsiyet ve liderlik ilişkisi konusundaki araştırmalar 1970'lerde feminist teori hareketinin de etkisiyle artmaya başlamıştır.

Cinsiyet, biyolojik açıdan kadın ile erkek arasındaki ayrımı anlatırken, sosyolojik açıdan ise kadınlık ve erkeklik arasındaki eşitsizliği ifade etmektedir. Daha sonra bu kavrama daha geniş anlam yüklenerek, kültürel açıdan kadınlığa ve erkeklığe yüklenen önyargılar bu bağlamda örgütlerdeki işbölümünde cinsiyet değişkenine göre farklılıklar konunun daha geniş bir bağlamda ele alınmasını gündeme getirmiştir. Araştırmalarda, bayan ve erkek liderlerin davranışları arasındaki farkı açıklamaya çalışan üç teorik bakış açısı vardır. Bunlar, genetik, sosyal ve yapısal bakış açılarıdır. Genetik farklılık teorisine göre, bireylerin cinsiyete dayalı eğilimlerini genetik yapıları etkilemekte olup bireylerin hormon yapıları dünyayı algılayış biçimlerini de belirlemektedir. Bireyler, cinsiyetlerine göre, olaylar karşısında farklı duygular sergilemekte ve tepki göstermekte olup karmaşık problemleri çözmeye farklı beyin hücrelerini kullanmaktadırlar (Campbell, 1989; Annis, 1995). Kadınlar ile erkekler arasındaki farklılık ve ayrılıkların biyolojik nedenlerle açıklanamayacağına ilişkin eleştiriler, feminist teori hareketinin de etkisiyle 1970'lerde artmaya başlamış; erkekçil ve kadıncıl davranış farklılıklarına açıklık kazandırmak için kültürel ve psikolojik bir bakış açısı geliştirilmeye

başlanmıştır. Bu bakış açısına göre erkek ve kadın davranışlarında temel belirleyicinin “sosyal rol” olduğu ileri sürülmüştür. Yapısal açıdan yapılan araştırmalar ise, örgüt yapılarındaki işbölümünde cinsel eşitsizlikleri, işe alma esnasındaki ayrımcılıklar; başka bir ifade ile cinsiyet temelinde uygulanan açık ve örtük uygulamalara yönelmeye ve kadının iş yaşamındaki yükselmesinde örgütsel yapıdan kaynaklanan engelleri irdelemeye çalışmaktadır. Kısaca yapısal araştırmalara göre örgütler, erkek egemen yapılar olup, yönetim kademelerinin gücü, temsil etmesi bakımından erkeklere özgü işler olduğu kabul edilmekte olup kadının egemenlik ve güç gerektiren konulardan uzak tutulması yeğlenmektedir.

1990'lı yıllardan sonra yapılan liderlik çalışmalarında dikkati çeken temel varsayım, erkek ve kadının birbirinden farklı ama eşit olduğudur. Bununla birlikte, liderlik kademelerine gelen bayan liderlerin, kendilerinden önce gelmiş liderler tarafından geliştirilmiş standartları örnek almaya çalıştıkları görülmektedir. Bu ise, “erkek gibi lider” söyleminin doğmasına neden olmuştur (Annis, 1995). Bu açıdan bakıldığında bayan liderlerin karşılaştıkları zorlukların başında, liderlik modelinin erkekler tarafından oluşturulması gelmektedir. Liderlik konusunda genel eğilim ve düşünceler, erkek liderlerin örgütsel amaçların başarısına vurgu yaparken bayan liderlerin insan ve insan ilişkilerini ön plana çıkardığını ileri sürmektedir (Ashmore, Del Boca ve Wohlers, 1986). Konu ile ilgili yapılmış araştırmaları inceleyen çalışmalar, kadın ve erkek liderler arasında bazı davranış farklılıkları olmasına rağmen kadın liderlerin, kişiler arası ilişkilere ve örgütün amaçlarına erkeklere oranla daha fazla vurgu yaptığını ortaya koymaktadır (Eagly ve Johnson, 1990).

YÖNTEM

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerini ve liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye dönük bu çalışma, tarama modelinde bir araştırma olup çalışmada var olan durum yansıtılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Böylece araştırma örneklemini, ilköğretim okullarında görev yapan 16'sı bayan ve 26'sı erkek olmak üzere toplam 42 okul yöneticisi ve 474 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak, Burwash (1997)'in “Liderliğin Anahtarı” adlı çalışması esas alınarak, bu çalışmanın yazarları tarafından

geliştirilen “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği” kullanılmıştır (Ek 1). Alan taraması sonucunda etkili liderlerin özelliklerine ilişkin araçlar incelenerek 68 soru maddesi hazırlanmıştır. Bunlar üzerinde yapılan çalışma sonucunda “Etkili Liderlerin Nitelikleri” konusunda 8 boyutta olmak üzere 40 maddeden oluşturulan bir ölçek geliştirilmiştir. Ankette yer alan liderlik boyutları şunlardır: Heyecanlı Olmak, İletişim Kurabilmek, Vizyon Sahibi Olmak, Güvenilir Olmak ve Güvenmek, Örnek Olmak, Demokratik ve Hoşgörülü Olmak, Pozitif Olmak, Tutarlı Olmak. Her bir sorunun karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere beşli bir seçenek verilmiş, bu seçenekler, davranışın gösterilme derecesinin sıklığı “daima-asla” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir. Anket maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda bütün madde ağırlıklarının .50 üstünde olduğu gözlenmiş olup aracın iç geçerlilik değeri 0.98 olarak bulunmuştur.

Veri toplama aracı, araştırmacılar tarafından okullarda uygulanmış ve toplanmıştır. Araçla toplanan verilerin çözümlenmesinde çalışmaya katılanların algılarının bütün boyutlar düzeyinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış; sonuçlar maddeler itibarıyla gösterilmiştir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik nitelikler yönünden cinsiyet değişkeni açısından olası farklılaşmalar t-testi ile test edilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Kadın ve erkek okul yöneticilerinin liderlik niteliklerine sahip olma derecelerine ilişkin bulguların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’ de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, kadın ve erkek yöneticilerin büyük çoğunluğunun etkili lider niteliklerini taşıdığını veya taşımak için çaba gösterdiği söylenebilir. Okul müdürlerinin etkili lider niteliklerine sahip olma derecesine ilişkin ortalamalar, 1.58-2.45 (sık sık-daima) arasında değişmektedir. Ölçekte kullanılan beşli likert ölçeğine uygun olarak, elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelenmesi ve yorumlanması için istatistikteki sayıların gerçek alt ve üst sınırları kavramından hareketle ve cevapların 1.00-1.49 “daima” (1), 1.50-2.49 “sık sık” (2), 2.50-3.49 “çok ender” (4), 4.50-5.00 “asla” (5) puan aralıkları kullanılmıştır. Öğretmen algılarına göre ELN Ölçeği alt boyutları açısından bulgular değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3,4,5,6,7,8,9,10’da verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Liderlik Özelliklerine Yönelik Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Madde	N	1		2		3		4		5		\bar{X}	S
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	346	148	42.8	91	26.3	61	17.6	29	8.4	17	4.9	2.06	1.18
2.	346	169	48.8	80	23.1	65	18.8	16	4.6	16	4.6	1.93	1.13
3.	346	186	53.8	91	26.3	45	13.0	15	4.3	9	2.6	1.76	1.01
4.	346	232	67.1	63	18.2	23	6.6	16	4.6	12	3.5	1.59	1.03
5.	346	179	51.7	96	27.7	44	12.7	13	3.8	14	4.0	1.81	1.06
6.	346	675	50.6	92	26.6	40	11.6	19	5.5	20	5.8	1.89	1.16
7.	346	759	46.6	90	116.0	60	17.3	18	5.2	19	5.5	1.98	1.16
8.	346	818	34.1	75	21.7	79	22.8	32	9.2	42	12.1	2.44	1.36
9.	346	998	57.2	70	20.2	33	9.5	23	6.6	22	6.4	1.85	1.22
10.	346	243	70.2	49	14.2	24	6.9	18	5.2	12	3.5	1.58	1.06
11.	346	177	51.2	82	23.7	51	14.7	14	4.0	22	6.4	1.91	1.18
12.	346	184	53.2	82	23.7	40	11.6	22	6.4	18	5.2	1.87	1.16
13.	346	176	50.9	82	23.7	44	12.7	24	6.9	20	5.8	1.93	1.20
14.	346	173	50.0	83	24.0	41	11.8	20	5.8	29	8.4	1.99	1.27
15.	346	155	44.8	60	17.3	58	16.8	27	7.8	46	13.3	2.31	1.56
16.	346	198	57.2	84	24.3	30	8.7	13	3.8	21	6.1	1.77	1.14
17.	346	136	39.3	73	21.1	78	22.5	37	10.7	22	6.4	2.24	1.25
18.	346	171	49.4	67	19.4	47	13.6	33	9.5	28	8.1	2.08	1.32
19.	346	149	43.1	57	16.5	41	11.8	33	9.5	66	19.1	2.45	1.57
20.	346	209	60.4	61	17.6	38	11.0	20	5.8	18	5.2	1.78	1.17
21.	346	198	57.2	66	19.1	44	12.7	17	4.9	21	6.1	1.84	1.19
22.	346	181	52.3	92	26.6	42	12.1	17	4.9	14	4.0	1.82	1.08
23.	346	174	50.3	90	26.0	47	13.6	18	5.2	17	4.9	1.88	1.13
24.	346	124	35.8	110	31.8	62	17.9	32	9.2	18	5.2	2.16	1.16
25.	346	131	37.9	113	32.7	58	16.8	22	6.4	22	6.4	2.11	1.17
26.	346	156	45.1	95	27.5	48	13.9	26	7.5	21	6.1	2.02	1.20
27.	346	155	44.8	74	21.4	64	18.5	28	8.1	25	7.2	2.12	1.26
28.	346	201	58.1	61	17.6	35	10.1	25	7.2	24	6.9	1.87	1.26
29.	346	178	51.4	83	24.6	38	11.0	23	6.6	24	6.9	1.94	1.23
30.	346	232	67.1	56	16.2	29	8.4	16	4.6	13	3.8	1.62	1.07
31.	346	211	61.0	56	16.2	34	9.8	21	6.1	24	6.9	1.82	1.24
32.	346	188	54.3	90	26.0	38	11.0	14	4.0	16	4.6	1.79	1.09
33.	346	196	56.6	78	22.5	38	11.0	13	3.8	21	6.1	1.80	1.16
34.	346	160	46.2	98	28.3	49	14.2	18	5.2	21	6.1	1.97	1.17
35.	346	154	44.5	113	32.7	45	13.0	25	7.2	9	2.6	1.91	1.05
36.	346	204	59.0	66	19.1	33	9.5	19	5.5	24	6.9	1.82	1.23
37.	346	138	39.9	96	27.7	55	15.9	28	8.1	29	8.4	2.17	1.27
38.	346	178	51.4	84	24.3	35	10.1	26	7.5	23	6.6	1.94	1.23
39.	346	159	46.0	90	26.0	51	14.7	27	7.8	19	5.5	2.01	1.19
40.	346	161	44.5	61	17.9	73	21.1	18	5.2	32	9.2	2.13	1.31

Öğretmen algılarına göre liderliğin “heyecan” boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=2,04$) ve erkek ($\bar{x}=2,06$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri yönünden aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 3. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Heyecan Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	2,04	0,85	344	-0,225	0,82
Erkek	200	2,06	0,95			

Öğretmen algılarına göre liderliğin "iletişim" boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde bayan ($\bar{x}=1,90$) ve erkek ($\bar{x}=1,84$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin İletişim Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	1,90	0,94	344	0,644	0,52
Erkek	200	1,84	0,86			

Öğretmen algılarına göre liderliğin "vizyon" boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları nitelikleri arasında cinsiyet açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=1,93$) ve erkek ($\bar{x}=1,81$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 5. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Vizyon Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	1,93	0,90	344	1,331	0,52
Erkek	200	1,81	0,85			

Öğretmen algılarına göre liderliğin “güvenilir olmak ve güvenmek” boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklerin, cinsiyet değişkeni açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6’de verilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=1,95$) ve erkek ($\bar{x}=1,98$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır

Tablo 6. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Güvenilir Olma ve Güvenmek Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	1,95	,99	344	0,78	0,36
Erkek	200	1,98	,91			

Öğretmen algılarına göre liderliğin “örnek olma” boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklerin, cinsiyet değişkeni açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=1,98$) ve erkek ($\bar{x}=1,93$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 7. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Örnek Olma Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	1,98	1,05	344	0,439	0,66
Erkek	200	1,93	1,00			

Öğretmen algılarına göre liderliğin “demokrat olma” boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklerin, cinsiyet değişkeni açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=2,04$) ve erkek ($\bar{x}=2,14$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 8. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Demokrat ve Hoşgörülü Olma Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	2,04	0,97	344	-0,840	0,40
Erkek	200	2,14	1,01			

Öğretmen algılarına göre liderliğin “pozitif olma” boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklerin, cinsiyet açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 9’de verilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=2,18$) ve erkek ($\bar{x}=2,08$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 9. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Pozitif Olma Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	2,18	1,13	344	0,814	0,42
Erkek	200	2,08	1,07			

Öğretmen algılarına göre liderliğin “tutarlı olma” boyutunda okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklerin, cinsiyet açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 10’de verilmiştir. Tablo 10 incelendiğinde bayan ($\bar{x}=1,98$) ve erkek ($\bar{x}=1,93$) okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik nitelikleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 10. Öğretmen Algılarına Göre Liderliğin Tutarlı Olma Boyutunda Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Niteliklerinin Cinsiyet Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kadın	146	1,86	1,25	344	0,488	0,56
Erkek	200	1,79	1,24			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, %49.7'sini kadınların, %50.3'ünü ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmada örnekleme giren katılımcı sayısı göz önüne alındığında, kadın ve erkek sayısının yaklaşık olarak eşit olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, okul yöneticilerinin %38'ini kadınların, %62'sini ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2,3,4,5,6,7,8,9,10 incelendiğinde, istatistiksel açıdan kadın ve erkek okul yöneticilerinin belirlenen liderlik boyutlarında aralarında önemli bir fark olmamasına rağmen en üst düzeyde benimsenen liderlik boyutu, kadın okul yöneticileri için "iletişim", erkek okul yöneticileri içinse "vizyon"dur. Okul yöneticilerinin geliştirdikleri vizyonu aktarmalarında iletişim kurma becerilerinin önemi göz önüne alındığında, kadın okul yöneticilerinin oluşturulan vizyonu ilerletebilme yeteneklerini kullanmada daha başarılı oldukları söylenebilir. Söz konusu bulgular, Can ve Çelikten'in (2000) bulgularıyla örtüşmektedir. En alt düzeyde algılanan liderlik boyutu, kadın okul yöneticileri için "pozitif olmak", erkek okul yöneticileri için ise "demokratik ve hoşgörölü olmak" şeklinde belirlenmiştir. Bu bulgu, Özen'in (1997) bulgularıyla örtüşmektedir. Kadın yöneticiler, yönetsel çevrelerindeki bireylerle olan ilişkilerinde daha hoşgörölü, esnek demokratik bir yaklaşım benimsemektedirler. Erkekler ise, bağımsız, katı ve yetkeci değil ama, kadınlara göre daha az hoşgörölü, esnek ve demokratik bir yaklaşım yansıtmaktadırlar. Araştırmada öğretmenlerin, erkek okul yöneticileri için en alt düzeyde algıladığı liderlik boyutuna ilişkin bulgu ile Özen (1997)'in, Can ve Çelikten (2000)'in araştırmasının bulguları birbirlerini destekler niteliktedir. Bu bulgudan hareketle, kadınların daha işbirlikçi ve eşitliğe önem veren liderler oldukları düşünülebilir. Ayrıca iyi iletişim kurabilme, demokratik ve hoşgörölü olma, pozitif olma gibi kadın liderlere özgü özellikler olarak düşünülen bu boyutların cinsiyet ayrımı söz konusu olmaksızın bütün okul yöneticilerinin ortak liderlik özelliği olduğu söylenebilir.

Diğer yandan sonuçlar bir başka açıdan değerlendirildiğinde, öğretmen algılarına göre kadın ve erkek yöneticiler, belirlenen liderlik özelliklerine sahip görünmektedirler. Araştırmanın bu sonucu, Can ve Çelikten'in (2000) araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Can ve Çelikten'in araştırmasında gerek bayan, gerekse erkek okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından çok, yöneticilik davranışlarının sergiledikleri bulgusundan hareketle, lider yöneticilerin bütün eğitim sisteminde az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin okul yöneticilerinin en üst düzeydeki liderlik özelliği 1,82 ortalamaıyla “tutarlı olmaları” iken, en alt düzeydeki liderlik özellikleri ise 2,12 ortalamaıyla “pozitif olmaları”dır. Okul yöneticilerinin tutarlı olmalarının, yetki sınırlamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Yetki sınırlaması yaşayan okul müdürlerinin, yönetsel faaliyetlerinin formal olması gereğinin okul yöneticilerini tutarlı olmaya yönelttiği düşünülmektedir. Kısaca, sonuçlar, genel eğilimler açısından değerlendirildiğinde, kadın ve erkek okul yöneticilerinin her bir liderlik boyutunda genellikle aynı davranış biçimini benimsedikleri söylenebilir. Kadın ve erkek okul yöneticilerinin liderlik özellikleri 8 liderlik boyutunda değerlendirildiğinde, öğretmenlerin algılarına göre önemli bir farklılığın olmadığı görülmüş olup önceki araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir (bk. Bass, 1985; Morrison, White ve Van Velson, 1987; Alıç,1989; Kreuzer, 1992; Arıkan,1997; Chemers, 2000).

Sonuç olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, heyecanlı olmak, iletişim kurabilmek, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak ve güvenmek, örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak, pozitif olmak, tutarlı olmak olarak belirlenen sekiz liderlik boyutunda, kadın ve erkek okul yöneticilerinin, cinsiyete bağlı olarak aralarında anlamlı farklılıklar olmadığı saptanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenleri, farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin, belirlenen liderlik boyutlarındaki özelliklere sahip olduğu görüşündedir. Kadın okul yöneticileri için “iletişim”, erkek okul yöneticileri için “vizyon sahibi olmak” öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin en üst düzeyde algıladıkları liderlik boyutudur. Öğretmenler, kadın okul yöneticilerinin “pozitif olmak”, erkek okul yöneticilerinin “demokratik ve hoşgörülü olmak” liderlik boyutlarını en alt düzeyde algılamışlardır. İlköğretim okulu öğretmenleri, kadın okul yöneticilerinin, erkek okul yöneticilerine oranla daha çok yönetimle ilgili aldıkları hatalı kararları kabul ettikleri görüşündedirler. İlköğretim okulu öğretmenleri, mesleki ahlak kurallarına dikkat etmede, erkek okul yöneticilerinin, kadın okul yöneticilerinden daha başarılı olduğu kanısını paylaşmaktadırlar. İlköğretim okulu öğretmenleri, kadın okul yöneticilerinin, erkek okul yöneticilerine oranla okul yönetimiyle ilgili konularda daha az risk aldıkları görüşünü benimsemişlerdir. Erkek öğretmenlerin, farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin mesleki ahlak kurallarına dikkat etmesine ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek öğretmenler, erkek okul yöneticilerinin, mesleki ahlak kurallarına daha çok dikkat ettiği düşüncesine sahiptirler.

İlköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin daha etkili liderler olabilmeleri için, kadın okul yöneticileri, “pozitif olma”, erkek okul

yöneticileri ise “demokratik ve hoşgörülü olma” boyutlarındaki liderlik özelliklerini daha etkili biçimde göstermeye çalışmalıdır. Kadın okul yöneticilerinin daha başarılı liderler olabilmek için, mesleki ahlak kurallarına daha çok dikkat etme, gerektiğinde okul yönetiminde risk alma ve farklı düşüncelere önem verme konularında yetkinleştirilmelerine çalışılmalıdır. Erkek okul yöneticilerinin, yönetimle ilgili aldıkları hatalı kararları kabul etme konusunda daha açık olmaları gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde kadın öğretmenlerin yönetim görevlerine katılımlarının sağlanması için özendirici önlemler alınmalı ve yönetici görevindeki kadınlar desteklenmelidir. Bayan ve erken liderlerin, bürokrasi ve örgüt kültürünün bir parçası olan ve temel değer ve normlardan etkilenme derecelerine ilişkin nitel araştırmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca, kadın öğretmenlerin, erkeklere kıyasla farklı sosyal süreçlerden geçmelerinin eğitim yönetiminde farklı özellik ve tutumlar geliştirmelerine etken olup olmadığı incelenebilir. Araştırma bulgularına göre kadın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin erkeklere oranla yüksek düzeyde olduğu göz önüne alınırsa, kadın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin araştırılması eğitim yönetimine katkıda bulunabilir.

KAYNAKLAR

- Alıç, M. (1989). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler. **AÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(2), 141-155.
- Annis, B.(1995). **Men and Women in Leadership**. Canadian Manager,20 (4),23 25.
- Arikan,S. (1997). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashmore, R D., DelBoca, F. K., ve Wohlers, A. J. (1986). Gender Stereotypes. R. D. Ashmore ve F. K. Del Boca (Eds.), **The Social Psychology of Female, Male Relations: A Critical Analysis of Central Concepts** (s. 69-119). Orlando,FL: Academic Press.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. NY: Free Press.
- Bennis, W. (1998). **Bir Lider Olabilmek** (Çeviren: U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yay.
- Burwash, P. (1998); **Liderliğin Anahtarı** (Çeviren: H. Aydın). İstanbul: Timaş.
- Campbell, A. (1989). **The Opposite Sex: The Complete Illustrated Guide to Gender Differences in Adults and Children**. Topsfield, MA: Salem House.
- Can, N., ve Çelikten, M. (2000). Liderlik Davranışları Açısından Kadın ve Erkek Yöneticiler. IX. Eğitim Bilimleri Kongresi, 27-30 Eylül 2002, Erzurum.
- Çelik, V. (1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Chemers, M. M. (2000). **Leadership research and theory: A functional integration. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 4, 27-43.
- Eagly, A. ve Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 198(2), 233-256.
- Erçetin, Ş. (1998). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaa.
- Kreuzer, B. (1992). Women and leadership: The effect of gender, gender-role orientation, socioeconomic status and parental influence on women's aspirations to leader roles. Basılmamış Doktora Tezi, Western Michigan University.
- Morrison, A., White, R. P., ve Van Velsor, E. (1988). Executive Women: Substance Plus Style. **Psychology Today**, 21 (8), 18-26.
- Özen, Ş. (1997) Türkiye'de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek – Dişil Kadın Varsayımının Geçerliliđi. 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildirileri (s. 217–236), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Shakeshaft, C. (1987). **Women in Educational Administration**. Newbury park, CA: Sage
- Shakeshaft, C. (1989). **Women in Educational Administration**. Newbury park, CA: Sage.
- Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

EK 1.

ETKİLİ LİDERLERİN NİTELİKLERİ ÖLÇEĞİ (ELNÖ)

Açıklama: Aşağıda, okul yöneticinizin liderlik nitelikleri ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmıştır. Her davranışın karşısında da beş seçenek verilmiştir. Sizden istenen, her cümleyi dikkatle okuyarak, kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadarki gözlemlerinize göre cevaplamanızdır	Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
Okula her geldiğinde yeni göreve başlıyor gibidir.	()	()	()	()	()
Yazılı ifade gücü yüksektir.	()	()	()	()	()
Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	()	()	()	()	()
Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	()	()	()	()	()
Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	()	()	()	()	()
Okulda çalışan bireyler okul yöneticisine güvenir.	()	()	()	()	()
Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.	()	()	()	()	()
Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	()	()	()	()	()
Kendisini geliştirmeye açıktır.	()	()	()	()	()
Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.	()	()	()	()	()
Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.	()	()	()	()	()
Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	()	()	()	()	()
Okul çalışanlarına güvenir.	()	()	()	()	()
Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine, kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()
Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.	()	()	()	()	()
Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	()	()	()	()	()
Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.	()	()	()	()	()
Öğretmenler okul yöneticinize fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.	()	()	()	()	()
Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	()	()	()	()	()
Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	()	()	()	()	()
İyi bir dinleyicidir.	()	()	()	()	()
Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.	()	()	()	()	()
Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	()	()	()	()	()
İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.	()	()	()	()	()
Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.	()	()	()	()	()
Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	()	()	()	()	()
Okul yönetimiyle ilgili değişiklikler yapmaya isteklidir.	()	()	()	()	()
İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	()	()	()	()	()
Herhangi bir sorun karşısında şikayet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	()	()	()	()	()
Yeniliklere açıktır.	()	()	()	()	()
Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	()	()	()	()	()
Okulun etkiliğini artırmak için fırsatları değerlendirir.	()	()	()	()	()
Sözlü ifade gücü yüksektir.	()	()	()	()	()
Farklı düşüncelere büyük önem verir.	()	()	()	()	()
Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	()	()	()	()	()
Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.	()	()	()	()	()
Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır.	()	()	()	()	()
Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.	()	()	()	()	()
Beden dilini iyi kullanır.	()	()	()	()	()
Eleştiriye açıktır.	()	()	()	()	()