

# Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Ortaya Çıkmasında Etkili Olduğunu Düşündükleri Faktörler Hakkındaki Görüşleri\*

Hatice Kılınç<sup>1</sup> Necati Cemaloğlu<sup>2</sup>

## Öz

Bu araştırmanın amacı, kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu düşündükleri faktörler hakkındaki görüşlerini değerlendirmektir. Araştırmada kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşlerine, nitel araştırma yöntemi kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim çalışması olarak yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan okullarda görev yapan on kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. On kadın okul yöneticisine, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sekiz görüşme sorusu yöneltilmiş, görüşme dökümlerinin tema ve kodları çıkartılmıştır. Kadın okul yöneticilerine, liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu düşündükleri faktörler hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Kadın yöneticilerin verdikleri cevaplarla "cinsiyet", "kişilik", "aile", "eğitim" ve "roller" liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacı tarafından bu faktörler, içsel (cinsiyet ve kişilik) ve dışsal faktörler (aile, eğitim ve roller) olarak iki ana grupta toplanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Lider, liderlik, kadın, okul yöneticisi.

## Abstract

The purpose of this research is to assess the views of women school administrators on the factors they think effective in the emergence of leadership behaviors. In the research, it was aimed to reach the opinions of female school administrators about leadership behaviors using qualitative research method. The research was conducted as a case study from qualitative research designs. The study group consisted of ten female school administrators working in the schools located in the province of Ankara, Çankaya. Ten female school administrators were directed to eight interview questions in a semi-structured interview form prepared by the researcher, and the themes and codes were drawn of interview dossiers. Women school administrators were asked their views on the factors that they thought effective in bringing about leadership behaviors. The answers given by women administrators are considered as factors that are effective in the emergence of "gender", "personality", "family", "education" and "role" leadership behaviors. By the researcher; these factors are grouped into two main groups as internal (gender and personality) and external factors (family, education and role).

**Key Words :** Leader, leadership, women, school administrator.

\* Yayınlanmamış doktora tezinin bir kısmıdır.

<sup>1</sup> Hatice Kılınç, Dr., Gazi Üniversitesi, haticekilinc82@gmail.com

<sup>2</sup> Necati Cemaloğlu, Prof.Dr., Gazi Üniversitesi, necaticemaloglu@hotmail.com

## Giriş

Eğitim örgütlerinde öğretimin niteliği, öğrenci başarısı, öğretim kalitesi üzerinde yapılan araştırmalar etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır (Girman, 2001; Helvacı ve Aydoğan, 2011). Weber (1971), okul etkililiği üzerine dört okulda yaptığı çalışmada, liderliği okul etkililiğinde öncelikli özellik olarak tanımlamaktadır (aktaran Gamage, 2001). Birçok araştırmada etkili okul göstergelerinden ilki, etkili okul yöneticisi olarak tanımlanmaktadır (Bakay ve Kalem, 2009; Balcı, 2002; Duranay, 2005; Oral, 2005; Purkey ve Smith, 1983; Şişman, 1996). Etkili okulların yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin etkin liderlik anlayışı ile yüksek beklentiler oluşturan, iş birliği ve katılımcı yönetim anlayışı geliştiren, kaynakları ve zamanı etkili ve verimli kullanma özelliklerine değinmektedirler (Acar, 2002; Ada ve Akan, 2007; Balcı, 1993, 2002; Hesapçioğlu, 1991; Pehlivan, 1997; Şişman, 2014; Turan, 2006). Leithwood, Jantzi ve Steinbach (1999), okulların yeniden yapılanması aşamasında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline öğretmenler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin, değişim sürecinde başarıyı artırdığı ve öğretmenlerde görülen tükenmişlik düzeylerinde azalma sağladığı gözlenmektedir. 2000 yılından sonra okul yöneticilerinin liderlik stilleri üzerine yapılan araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik (Dönüşümcü liderlik işlemci liderliğin geniş biçimi olarak değerlendirilir. Dönüşümcü liderler çok aktiftir. Çalışanların ortak içsel bilgilerinin farkındalık seviyesini yükseltirler ve çalışanlara yüksek performans sonuçlarına ulaşmada yardımcı olurlar) davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri yönündedir (Açıkalın, 2000; Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2007, 2007a, 2011; Cemaloğlu ve Kılıç, 2012; Korkmaz, 2007; Karip, 1998; Yıldırım, 2006). Ancak yapılan liderlik çalışmalarında, genel olarak cinsiyet farklılıklarının liderlik özellikleri üzerindeki etkilerinin dikkate alınmadığı gözlenmektedir. Liderlik analizlerinde genellikle erkek liderlere odaklanılmıştır. Liderliğe cinsiyet bakış açısı ile bakan araştırmalarda da kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özellikleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığına dair örnekler mevcuttur. Hooijberg ve Di Tomaso (1996), kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özellikleri arasında farklılık bulunmadığını belirtmişler; hatta bir kadının liderlik pozisyonuna geldiğinde erkek gibi davrandığını ifade etmişlerdir. Levine ve Neft'in (1997) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin astlarını destekledikleri, bunları yaparken kadınsı davrandıkları, politik oldukları ve iyi ilişkiler kurdukları görülmektedir. Bass ve Avolio dönüşümcü liderlik modelinde seksen farklı özelliği cinsiyet açısından incelemiş, kadınlar için çalışmanın daha etkin ve daha tatmin edici olduğu ve kadın yöneticilerin çalışanlarının "ekstra bir gayret" göstermesini sağladıklarını ortaya koymuştur. Araştırmada kadınların erkeklere oranla daha duyarlı, daha şefkatli ve daha ilgili olma eğiliminde oldukları; bu özelliklerin de dönüşümcü liderliğe uyduğunu göstermişlerdir (aktaran Owen, Hodgson ve Gazzard, 2004). Eagly ve Johannesen-Schmidt'e (2001) göre kadınlar daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahiptirler. Bu araştırmalar incelendiğinde,

kadınlara has özelliklerin liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin bu konudaki görüşlerinin de ortaya konulmasının liderlik-cinsiyet çalışmalarında farklı bir bakış açısı oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

### Amaç

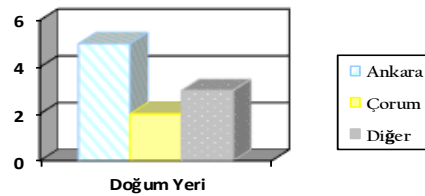
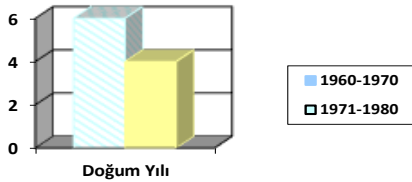
Bu araştırmada, kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu düşündükleri faktörler hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

### Yöntem

Araştırmada kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşlerine nitel araştırma yöntemi kullanılarak ulaşılması hedeflenmiştir. Nicel araştırmalar genellenebilen veri sağlarken, nitel araştırmalar araştırmacıya derinlemesine bilgi sağlar. Nicel yöntemler çok sayıda insanın reaksiyonunun ölçülebilmesini sağlarken, nitel yöntemler daha az kişi hakkında derin ve ayrıntılı konularda çalışma imkânı verir (Patton, 2014, s.14). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

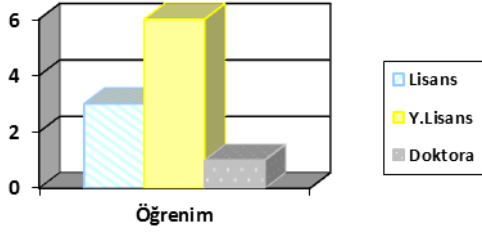
### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlete bağlı 161 resmî ilköğretim ve ortaöğretim okulundan, okul müdürü kadın olan, 28 okul yöneticisi oluşturmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2014). Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Evrendeki tüm birimlere tek tek başvurularak bilgi toplama yöntemine tam sayım denir (Karasar, 2005, s.111). Araştırmacı tarafından evrendeki 28 okula gidilmiş, araştırmada gönüllü olan 10 kadın okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

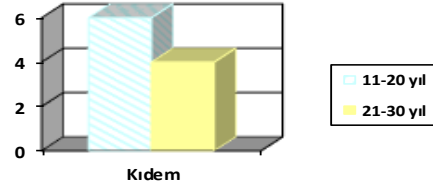


**Şekil 1.** Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin doğum yıllarına göre dağılımı

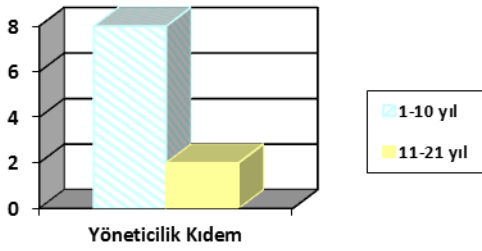
**Şekil 2.** Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin doğum yerlerine göre dağılımı



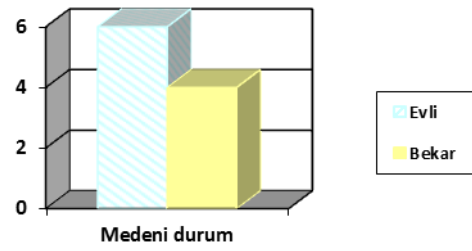
Şekil 3. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre dağılımı



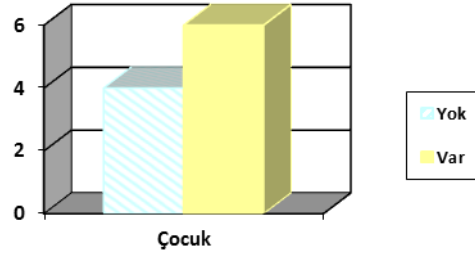
Şekil 4. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımı



Şekil 5. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımı



Şekil 6. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre dağılımı



Şekil 7. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin çocuk durumu

Şekil (1-7)'de çalışma grubuna ait demografik bilgiler hakkında grafiklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin demografik özellikleri incelendiğinde, çoğunluğunun lisansüstü öğrenimini tamamladığı (n=7), çoğunluğunun evli (n=6) ve çocuklu (n=6) olduğu ve çoğunluğunun yöneticilikte ilk on yılında (n=8) olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Veri toplama aracında toplam sekiz soru bulunmakta, her sorunun altında beş sonda soru bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış sorular alan uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracının ilk

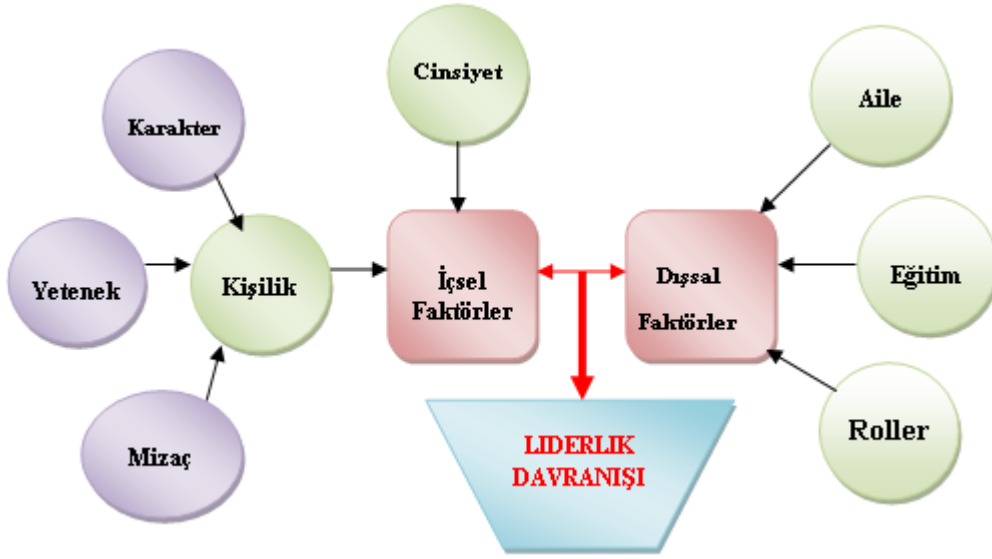
bölümünü kişisel bilgiler oluşturmaktadır (Örnek: Görüşme yapılan yönetici adı-soyadı). İkinci bölümde yöneticilerden, yönetici olmadan önceki yaşantıları değerlendirilerek iki soruyu cevaplamaları istenmiştir (Örnek: Eğitim yaşamınızda yaşadığınız tecrübelerin meslek yaşamınıza etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?). Burada amaç, yönetici olmadan önce bu kişilerin liderlik davranışlarında etkili olduğunu düşündükleri faktörleri öğrenmektir. Üçüncü bölümde yöneticilerden şimdiki değerlendirmeleri istenmiş, bu sayede yönetici koltuğunda iken liderlik davranışlarında etkili olduğunu düşündükleri faktörleri öğrenme amaçlanmıştır (Hayatta sahip olduğunuz rollerin yönetim tarzınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?). Dördüncü bölümde, gelecek değerlendirilerek cevaplamaları istenmiştir (Örnek: Gelecekle ilgili kaygılarınız nelerdir?). Bu bölüm ile yöneticilerin bir lider olarak geleceğe yönelik kaygı ve öngörülerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

### **İşlem**

Araştırmacı tarafından on okul yöneticisine önceden randevu alınmak suretiyle gidilmiştir. Görev yoğunlukları nedeniyle randevu zamanları sıklıkla değiştirildiğinden, araya yaz tatili de girmesi nedeniyle, görüşmelerin tamamlanması dokuz ayı almıştır. Görüşmelerde katılımcının da rızası alınarak üç kişi ile ses kayıt cihazı kullanılarak, yedi kişi ile araştırmacının not tutması suretiyle görüşme dökümleri alınmıştır. Araştırmada geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla derinlik odaklı görüşme yapılmış, sorular on okul müdürüne yüz yüze yapılan görüşmeler ile yöneltilmiştir. Görüşmeler rahat, sessiz ve sohbet ortamında yapılmış; her bir görüşme ortalama üç saat sürmüştür. Görüşme dökümlerinin içerik çözümlemesi NVivo 10.0 Programı ile yapılmıştır. Kadın okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda tema ve kodlar oluşturulmuştur.

### **Bulgular**

Görüşmecilerin kimliklerini gizli tutmak adına kodlamaya gidilmiştir. Kodlamada her bir görüşmeci Y koduna numara verilerek kodlanmıştır. Örneğin, Y1 kodu, birinci kadın okul yöneticisi olarak anlaşılmalıdır. Yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen nitel veriler değerlendirilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda kadın okul yöneticilerinin liderlik konusunda görüşleri, liderlik davranışının oluşumunda etkili olan faktörlerde toplanmıştır. Faktörler içsel ve dışsal olarak iki temaya ayrılmış, temaların altında kodlar toplanmıştır. Görüşme dökümleri ile kadın okul yöneticilerinin liderlik hakkında düşündükleri hususlar ortaya konmuş ve ortaya çıkan tema ve kodlar ışığında bir model oluşturulmuştur.



Şekil 8. Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler

Şekil 8’de nitel araştırmada metin içerik analizi kodlamalarından ortaya çıkan “Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler” olarak tanımlanan model yer almaktadır.

Tablo 1. Nitel Görüşmelere İlişkin Tema ve Kod Dağılımı

Temalar	Kodlar	n	f	
İçsel Faktörler	Cinsiyet	9	25	
	Kişilik	Karakter	4	9
		Mizaç	7	20
		Yetenek	8	15
Dışsal Faktörler	Aile	10	13	
	Eğitim	5	16	
	Roller	8	22	

Tablo 1’de nitel görüşmelere ilişkin tema ve kod dağılımına, Tablo 2’de ise tema ve kodlara ilişkin görüşmeci dağılımına yer verilmiştir. Tablo 1’de kodların dağılımı (n) ve geçme sıklığı (f) verilmiştir. Tablo 1 incelenirse, görüşme sayısı bazında en fazla “aile” (n=10) alt temasından bahsedildiği, en az ise “karakter” (n=4) alt temasının ifade edildiği görülmektedir. Tablo 1, alt temaların geçme sıklığı açısından incelendiğinde ise en fazla “cinsiyet” (f=25), “roller” (f=22) ve “mizaç” (f=20) ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Tablo 1’e göre alt temaların geçme sıklığı temel alındığında, en az sıklıkta olan alt temanın “karakter” (f=9) alt teması olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.** Tema ve Kodlara İlişkin Görüşmeci Dağılımı

Temalar	Kodlar	Görüşme Kodu (f)	
İçsel Faktörler	Cinsiyet	Y1(4), Y2(3), Y3(1), Y4(4), Y6(1), Y7(2), Y8(3), Y9(3), Y10(3)	
	Kişilik	Karakter	Y3(2), Y4(4), Y5(), Y8(1)
		Mizaç	Y1(2), Y3(1), Y4(3), Y5(9), Y7(1), Y9(2), Y10(2)
		Yetenek	Y2(2), Y3(1), Y4(2), Y5(2), Y7(4), Y8(1), Y9(1), Y10(2)
Dışsal Faktörler	Aile	Y1(2), Y2(1), Y3(1), Y4(2), Y5(1), Y7(1), Y8(1), Y9(1), Y10(2)	
	Eğitim	Y2(3), Y5(1), Y7(2), Y9(), Y10(6)	
	Roller	Y1(3), Y3(1), Y4(4), Y6(4), Y7(2), Y8(2), Y9(2), Y10(4)	

Tablo 2 incelendiğinde, “içsel faktörler” konusunda 9 görüşmede 25 kez cinsiyet ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir. Cinsiyet ile ilgili görüşmeler incelendiğinde genellikle empati, anaçlık, duygusallık, duyarlılık, hoşgörü konularında görüşlerin yer aldığı görülmektedir.

Cinsiyet alt temasında empati konularında şu görüşler yer almıştır:

Y1: “Kadınlar daha iyi empati yapabiliyor.”

Y7: “Bence kadınlar olarak daha rahat empati yapıyoruz.”

Empati ile ilgili görüşler incelendiğinde kadın okul yöneticilerinin, empati yapabilmelerinin arkasındaki en önemli etken olarak cinsiyetlerini gördüklerini fark edebiliyoruz. Yöneticiler, kadın oldukları için empati yapabildiklerini açıkça ifade etmişlerdir.

Cinsiyet alt temasında anaçlık konularında şu görüşler yer almıştır:

Y1: “Her kadında anaçlık vardır. Duygusal oluyor kadınlar. Öğrenci, kadın okul müdürünü annesi, teyzesi gibi birinin orda oturması gibi görüyor. Daha rahat iletişim kuruyor kadın okul müdürü ile.”

Y4: “Emanet edilen çocukları daha iyi anlayabilen anaç yöneticileriz bence. Bulduğum görevi daha iyi yapmamı destekleyen duygular bunlar.”

Y9: “Okul müdürü olduğumda çocuğum yoktu, ama çocuğum olduktan sonra bakışım daha çok değişti. Anne olduktan sonra anaçlık özelliğim daha arttı ve yönetim tarzım değişti.”

Anaçlık ile ilgili görüşler incelendiğinde, kadın okul yöneticileri kadınlara has anaçlık özelliğinin yönetim tarzlarını etkilediğini ve iletişimin daha rahat kurulduğunu ifade etmişlerdir.

Cinsiyet alt temasında duygusallık konularında şu görüşler yer almıştır:

Y10: “Bizim erkeklere göre biraz daha (olaylara) duygusal baktığımız doğru. Kadınlar çocuk psikolojisini daha çok önemsiyor.”

Y8: “Biz kadın yöneticiler, duygusallıkla beraber tarafsız olmaya çalışıyoruz.”

Kadın okul yöneticilerin duygusallık ile ilgili görüşleri incelendiğinde; kadınlar kendilerinin duygusal olduklarını (erkeklere göre) düşünerek bunun olumsuz bir özellik olmadığını, tarafsız olmalarına engel olmadığını ifade etmişlerdir.

Cinsiyet alt temasında duyarlılık konularında şu görüşler yer almıştır:

Y10: "Öğretmen erkek ise çocuk düştüğünde 'Kalk çocuğum, bir şey olmadı' der. Bayan öğretmen ise koşar kaldırır, ağlıyorsa susturur."

Y7: "*Duyarlılık konusunda bayan okul müdürü erkeğe göre daha duyarlı davranıyor. Daha şefkatli olmanızı sağlıyor.*"

Kadın okul yöneticilerinin duyarlılık ile ilgili görüşleri incelendiğinde; erkeklere göre daha duyarlı olduklarını değerlendirmiş ve bu davranışın onların daha şefkatli olmalarını sağladığını ifade etmişlerdir.

Cinsiyet alt temasında hoşgörü konusunda şu görüşler yer almıştır:

Y8: "*Kadınlar daha hoşgörülü, daha sevecen. Bu anlayışlı, uzlaştırıcı ve toleranslı olmamı sağlıyor.*"

Y2: "*Kadın olmamın yönetim tarzıma etkisi ayrıntıcı olmam, titiz olmam, evrak açısından dağınık değilim, düzenliyim, ancak benden farklı insanlara karşı hoşgörülüüyüm.*"

Hoşgörü ile ilgili görüşler incelendiğinde; kadın okul yöneticileri erkeklere göre daha hoşgörülü olduklarını düşünmekte ve hoşgörülü olmalarının yönetim tarzlarını olumlu etkilediğini ifade etmektedirler.

Tablo 2 incelendiğinde, "içsel faktörler" konusunda 4 görüşmede 9 kez karakter ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir. Karakter ile ilgili görüşmeler incelendiğinde genellikle "öz güven" ve "cesaret" konularında görüşlerin yer aldığı görülmektedir.

Karakter alt temasında öz güven konusunda şu görüşler yer almıştır:

Y4: "*Öz güven iş yaşamıma yansıyor. Hiç başarısız olmaktan korkmadım. Hiçbir zaman 'Ya başarısız olursam ne yaparım' demedim.*"

Y5: "*Ben kendime güveniyorum. Bu işi son çarem olarak görmüyorum. Bu işimi kaybederim, her yerde çalışabilirim.*"

Öz güven ile ilgili görüşler, kadın okul yöneticilerinin "öz güvenin" başarısızlıktan korkmalarına engel olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Karakter alt temasında cesaret konusunda şu görüşler yer almıştır:

Y4: "*İnisiyatif kullanmayı severim.*"

Y5: "*Risk alıyorum, fikrimi her yerde açıklıyorum.*"

Y3: "*Ben mükemmeliyetçiyim, en iyisini istiyorum.*"



Kadın okul yöneticilerinin cesaret ile ilgili görüşleri incelendiğinde; doğru bildiklerini yapma, inisiyatif kullanma ve istediğinin peşinde koşma konularında cesaretli olduklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, “içsel faktörler” konusunda 7 görüşmede 20 kez mizaç ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir. Mizaç ile ilgili görüşmeler incelendiğinde genellikle “iyimserlik” ve “dışa dönüklük” konularında görüşlerin yer aldığı görülmektedir.

Mizaç alt temasında iyimserlik konusunda şu görüşler yer almıştır:

Y10: *“Duygusal biriyim. Aslında oldukça iyimserim.”*

Y4: *“Gelecek hakkında iyimser, coşkulu, teşvik edici davranırım.”*

Y7: *“Özümden iyimser biriyimdir.”*

Kadın okul yöneticilerin iyimserlik ile ilgili görüşleri incelendiğinde, kendilerini oldukça iyimser olarak ifade ettikleri görülmektedir.

Mizaç alt temasında dışa dönüklük konusunda şu görüşler yer almıştır:

Y5: *“Girişkenim, aslında oldukça sosyal biriyim.”*

Y9: *“Dışa dönük bir mizacı var.”*

Kadın okul yöneticilerinin dışa dönüklük ile ilgili görüşleri incelendiğinde, kendilerini dışa dönük ve sosyal olarak ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, “içsel faktörler” konusunda 8 görüşmede 15 kez yetenek ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir. Yetenek ile ilgili görüşmeler incelendiğinde şu görüşlere ulaşılmıştır:

Y5: *“İnsanları anlamaya çalışıyorum. Mesela herkesteki değişikliği hemen fark ederim.”*

Y7: *“Kadınlar olarak biz sinirli bir veliyi rahat sakinleştirebiliyoruz. Sorunları daha rahat çözebiliyoruz.”*

Y7: *“Üstler ile daha rahat iletişim kurabiliyorum.”*

Y8: *“Ben iletişimimi okul yararına kullanabiliyorum.”*

Kadın okul yöneticilerinin yetenek ile ilgili görüşleri incelendiğinde; genellikle iletişim yeteneklerinin bulunduğunu ve bu yeteneklerini okulun faydasına kullanabildiklerini açıkça ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, “dışsal faktörler” konusunda 10 görüşmede 13 kez aile ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir. Aile ile ilgili görüşmelerde görüşme yapılan tüm kadın okul yöneticileri, ailelerinden her zaman destek gördüklerini ifade etmişlerdir.

Y1: *“Aileden gelen bir yönlendirme vardır. Meslek seçerken ailede örnekleri olduğu için seçmeme etkisi oldu.”*

Y10: *“Kızlar bizde ön planda tutulur. Aile bakımından destek gördüm.”*

Y2: *“Benim bu konuda steril bir ailem oldu. Hep eğitimime destek oldular.”*

Y5: "Ailem hep destekledi beni, ailem özellikle babam çok anlayışlıydı, destek oldular."

Y7: "Ailemin desteğini gördüm. Hiçbir zaman eleştirilmedik, olumlu yönlerimiz öne çıkarıldı."

Y9: "Babamız başarılarımız ile övünür. Okumama destek oldu ailem hep."

Kadın okul yöneticilerinin aile ile ilgili görüşleri incelendiğinde; yöneticilerin tamamının ailelerinden gördükleri desteğin meslek yaşamlarına olumlu etkileri olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür. Okul yöneticisi konumunda bulunan bu kadınların ailelerinden gördükleri destek konusunda hem fikir olmaları, aile faktörünün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymakta ve kadın okul yöneticilerinin kendilerine güvenerek erkek baskın bir meslek grubunda liderlik davranışı göstermelerinde etken olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, "dışsal faktörler" konusunda 5 görüşmede 16 kez eğitim ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir.

Y10: "Severek okula gittim. İyi öğretmenlere denk geldim. Benim iyi öğretmenlere rastlamam beni olumlu etkiledi."

Y2: "Benim meslek hayatımda edebiyat öğretmenim çok desteği oldu. Üniversite hayatımda tez danışmanım benim kariyerime destek oldu."

Y7: "İlkokul öğretmenimi hiç sevmедim. Dayak atıyordu. Onun gibi olmak istemedim. Ortaokulda Türkçe öğretmenimi örnek aldım."

Y9: "İlkokul öğretmenim bayandı ve okulu o bana sevdirdi."

Eğitim ile ilgili görüşmeler incelendiğinde görüşme yapılan kadın okul yöneticileri, eğitim yaşamlarının bir döneminde öğretmenlerini rol model aldıklarını ve onlardan etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Eğitimin erken dönemlerinde dahi rastlanan öğretmenlerin bu kadınlarda bıraktığı izlerin, yöneticilik zamanlarına kadar akıllarında kaldığı ve onların yönetim tarzlarının oluşmasında etken olduğu görülmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, "dışsal faktörler" konusunda 8 görüşmede 22 kez roller ile ilgili ifadenin geçtiği görülmektedir. Roller ile ilgili görüşmeler incelendiğinde genellikle "anne rolü", "eş rolü" ve "ev hanımı rolü" konularında görüşlerin yer aldığı görülmektedir.

Y1: "Evde elimi taşın altına soktuğum için iş yerinde de kolay sorumluluk alıyorum. Evin büyük abisi gibiyim ben, benden beklentiler büyük, okulda da aynı davranıyorum."

Y10: "Anne olmamın yönetim tarzıma etkisi muhakkak vardır. Okulda nasıl kural koyup düzen sağlıyorsanız evde de yaptığınız aynısı aslında."

Y4: "Anne rolümün çocukları anlamamda çok etkisi oluyor."

Y6: "...ama öğrencinin karnı ağrıyor orada bir annesiniz. Sıkıntıya düşmüş bir veli geliyor onun karşısında dirayetli bir yöneticisiniz."

Y7: "Eş olmamdan dolayı fedakârlık daha önemli oluyor, bunu okula da yansıtıyorum."

Y7: "Anne rolüm açısından değerlendirirsem, anne olmadan önce de yönetici idim ama anne olunca davranışım değişmez sanmıştım. Ancak değişiyor. Anne duygusu ile tüm çocuklara kendi çocuğunuz gibi davranmaya çalışıyorsunuz. Okul da evim gibi temiz olsun istiyorum."

Y8: "Babamı kaybettim, aileme sahip çıktım, kardeşlerimin sorumluluğunu aldım. Okulu ev gibi görüyorum".

Y9: "Anne olduktan sonra anaçlık özelliğim daha da arttı ve yönetim tarzım değişti. Annelik rolüm gereği farklı bir yönetim tarzım var."

Roller ile ilgili görüşmeler incelendiğinde, görüşme yapılan kadın okul yöneticilerinin okul dışında sahip oldukları anne, eş, kardeş, ev hanımı gibi rollerinin okulu yönetmede olumlu etkileri olduğunu düşündüklerini görüyoruz. Rollerini birleşik kaplar gibi yorumlayan bu yöneticiler, evdeki tecrübelerini okulda olumlu yönde kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. Aslında bir koltukta birden çok karpuzu taşımanın hiç de zor ya da imkânsız olmadığını göstermektedirler. İyi yönetici olmak onları kötü anne yapmazken, iyi bir ev hanımı olmak da beceriksiz bir yönetici yapmamaktadır.

### Tartışma

Kadın okul yöneticilerinin liderlik konusundaki görüşleri, kadınlarda liderlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler hakkında bir fikir vermiştir. Cinsiyet alt teması ile ilgili olarak kadın okul yöneticilerinin öğretmenler ile rahatlıkla empati kurabildikleri, öğrencilere anaçlık iç güdüsü ile yaklaştıkları, duygusal ve duyarlı oldukları ve hoşgörülü davrandıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Day ve Stogdill'in (1972) kadınların yakın ilişkiyi önemseyen, duygusal ve anlayış boyutu yüksek liderlik tarzı kullandıklarını değerlendirdikleri çalışma ile bu ifadeler paralellik göstermektedir. Ayrıca bu sonuç Hasan ve Othman'ın (2012) kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki farklılıkları inceledikleri araştırmalarının, günümüzün hiyerarşik olmayan işletmelerinde kadın liderlik davranışlarının daha etkin ve verimli olabileceği, çünkü kadınların doğaları gereği iş birlikçi ve katılımcı oldukları sonucu ile tutarlıdır. Kafamızda erkek stereotipi kararlı, aileyi geçindiren ve azimlidir. Kadın stereotipi ise şefkatli, duygusal ve toplumsaldır. Duygusallık, duyarlılık, anaçlık kadınlara has kişilik özellikleri olarak değerlendirilmiş ve zayıflık olarak görülmüştür. Sandberg'e (2013) göre tarihsel olarak kadınları hep geride tutan şefkat ve duyarlılık, onların geleceğin daha doğal liderleri olmalarını sağlayabilecektir. Lim, Chidambaram ve Carte (2008) de, kadınların doğasında bulunan tevazu ve alçak gönüllülüğü pasif ama etkili bir yönetim stratejisi olarak nitelendirmişlerdir. Araştırmaya katılan kadınlar da bu özelliklerini liderlik davranışlarını etkileyen olumlu özellikler olarak sıralamışlardır. Liderlik süreçlerinde sahip oldukları özelliklerin olumlu etkilerini görmelerinin, onların bu sınıflandırmayı yapmalarını sağladığı yorumu yapılabilir.

Kişilik alt teması ile ilgili olarak kadın okul yöneticileri öz güven, cesaret, iyimserlik, dışa dönüklük, iletişim yeteneği, arabuluculuk özellikleri gösterdiklerini ve bu özelliklerin liderlik davranışlarına olumlu etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Liderlik araştırmalarında özellikler teorisinin temeli Socrates'e kadar dayanmaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler birçok araştırmacı tarafından sıralanmıştır. Kadın okul yöneticilerinin ifade ettikleri bu kişilik özellikleri Stodgill'in araştırma taramasında elde ettiği özelliklerde yer almaktadır. Bu sonuç, kadınların kişilik özellikleri ve liderlik davranışları hakkında yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2001; Growe ve Montgomery 2000; Paulišić ve Božac, 2013). Hatta Paulišić ve Božac (2013), kadın yöneticilerin etkisi altında liderlik kavramının zaman içinde yeniden tanımlanacağını da öne sürmüşlerdir.

Aile alt teması ile ilgili olarak kadın okul yöneticilerinin tamamı ailelerinden daima destek gördüklerini, teşvik edildiklerini, başarıları ile övüldüğünü ifade etmişlerdir. Anne ve babalar çocuklarını yetiştirirken kendileri farkında olsun ya da olmasınlar, çocuklar anne ve babalarının birçok özelliklerini, ahlaki ve kültürel değerlerini taklit ederek öğrenirler (Zel, 2006, s.14). Bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştirilme tarzı ile performansları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada, bu iki sürecin yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Jennings, 1994). Douvan ve Adelson'a göre aile ilişkisi açısından doyumlu olan bireylerin, bireysel başarı ve sorumluluk değerlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Henning ve Jardim'in 25 kadın yönetici ile yaptığı çalışmada daima teşvik edilen bu bireylerin daha fazla keşfedici ve risk alıcı oldukları görülmüştür. Tüm bu araştırmalar göstermektedir ki, aile ile ilişkiler ve ailenin teşvik edici olması bu kadınların görevlerinde sivrilmelerine etken olmuştur (aktaran, Özkaya, 2003).

Eğitim alt teması ile ilgili olarak kadın okul yöneticileri eğitimlerinin bir döneminde öğretmenlerini rol model aldıklarını ifade etmişlerdir. Çocukluk ve ergenlik dönemlerinde bireyler bilhassa hem cinslerini bazen de karşı cinsten bireyleri taklit edip rol model almaktadırlar (Özkaya, 2003). Bu kadın yöneticiler de eğitim yaşamlarında davranışlarını olumlu algıladıkları öğretmenlerini kendilerine rol model seçmişlerdir. Yönetici kademesine gelmiş olmalarına ve daha birçok öğretmen ve yönetici ile karşılaşmalarına rağmen okul yıllarındaki rol model aldıkları öğretmeni unutmamaları, aslında onların hayatlarında derin izler bırakmış olmalarının kanıtıdır. Kadın okul yöneticilerinin bu ifadeleri, bir öğretmenin bir bireyin hayatındaki başarı ve başarısızlığın nedenlerinden birisi olabileceğinin örneği olarak kabul edilebilir.

Roller alt teması ile ilgili olarak; kadın okul yöneticileri sahip oldukları anne, eş, ev hanımı rollerinin liderlik davranışlarında etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Öğrencilere karşı anaç ve şefkatli yaklaşımlarında, sorumluluk almalarında, ev düzeni gibi okulda da düzen ve kural koymalarında okul dışındaki rollerinin etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kadınların anne rollerinin yanında

yönetici rollerini gerçekleştirmesi, toplumda anne rolünü eksik yapacak izlenimi oluşturmaktadır. Sandberg (2013), “Kemikleşmiş toplumsal fikirlerimiz erkekleri liderlikle özdeşleştirirken kadınlara daha anaç bir rol biçiyor. Kadınların anaç olduklarına inanmamız yetmiyor, her şeyin ötesinde ilgili ve anaç olmak zorunda da olduklarına inanıyoruz. Bunun aksini gösterecek herhangi bir işaret aldığımızda kafamızda olumsuz bir etki bırakıyor ve rahatsız olmaya başlıyoruz” demiştir. Ahuja ve Thatcher (2005), kadınların aile ve iş dengesini sağlayabildikleri ifade etmişlerdir. Abolade’in (2014) erkek ve kadın liderlerin, liderlik kapasitesinin etkileyen sosyo-kültürel faktörleri araştırdığı çalışmasında elde ettiği bulgular; annelik içgüdüsünün örgütsel etkinliği arttırdığı, kadın liderlerin ‘personel odaklı’ olmasının örgüt performansını pozitif yönde etkilediği yönünde kanıtlar sunmaktadır. Aslında anne rolü, anaçlık ve diğer roller kadınların iş hayatında farklı bakış açıları kazanmalarını ve daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Kadın yöneticiler bu rollerinin onları zorladığından değil, onlara yöneticilikte faydalı olduğundan bahsetmişlerdir. Sandberg (2013)’e göre kadınlar özel hayatlarını eşlerine göre düzenlemeye daha meyillidirler. Eş rolünün gereği olarak evde eşlerini idare ettiklerini ifade eden kadın yöneticiler, okulda bu yeteneği öğretmenlere kullandıklarını belirtmişlerdir.

### Sonuç

Bu araştırma ile kadın okul yöneticilerinin liderlik konusundaki görüşleri doğrultusunda, liderlik davranışını etkileyen faktörler, içsel ve dışsal faktörler olarak ortaya konulmuştur. Cinsiyet ve kişilik, içsel faktörleri oluşturmuştur. Aile, eğitim ve roller ise dışsal faktörleri meydana getirmiştir. Kadın yöneticiler doğuştan gelen cinsiyet özellikleri olan anaçlık, duygusallık, empati, duyarlılık, hoşgörü özelliklerinin liderlik davranışlarına olumlu etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca öz güven ve cesaret sahibi olmalarının; dışa dönük, iyimser mizaçta olmalarının ve iletişim konusunda yetenekli olmalarının liderlik davranışlarına yine olumlu etkileri olduğunu dile getirmişlerdir. Dışsal faktörler hakkında, ailenin teşvik edici davranması ve desteklemesi ile eğitim hayatlarında öğretmenlerini rol model almalarının, buldukları konuma gelmelerinde ve liderlik davranışlarında olumlu sonuçları olduğunu savunmuşlar; okul dışında sahip oldukları rollerin liderlik davranışlarına etkilerinin olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Her zaman olumsuz ifade edilen kadının evde ev hanımı, çocuklarının annesi olması ve eş olması sorumluluklarının onlara kazandırdığı yeteneklerin liderlik davranışlarına olumlu etkisi olduğunu dile getirmişlerdir.

### Öneriler

Okul müdür yardımcısı kadrolarının birisinin kadın yönetici olarak düzenlenmesinin, kadınlara has liderlik özelliklerinden okullarda etkili olarak faydalanılabildiğini sağlayabileceğine inanılmaktadır.

Araştırma daha geniş örneklem grubu ve daha farklı meslek gurubundaki kadın yöneticiler ile yapılabilir.

Liderlik davranışlarına yönelik benzer yöntemle bu kez erkek ve kadın okul yöneticileri üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.

Literatürde cinsiyet ve liderlik konusunda Türkiye’de yapılan araştırma sayısı çok azdır. Kadın yöneticinin bu denli az olduğu ülkemizde araştırma sayısının daha fazla olmasının bu eksikliğe farkındalık oluşturabileceğine inanılmaktadır.

### Kaynaklar

- Abolade, D. A. (2014). Socio-cultural factor as determinant of female leadership quality; implications for human resource development. *Ege Academic Review*, 14(1), 53-62.
- Acar, H. (2002, Mayıs). 21. Yüzyıla girerken Milli Eğitim Bakanlığı’nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar. 21’nci Yüzyıl Eğitim Yöneticileri Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-31.
- Ahuja, M. K. ve Thatcher, J. B. (2005). Moving beyond intentions and toward the theory of trying: effects of work environment and gender on post-adoption information technology use. *MIS quarterly*, 29(3), 427-459.
- Bakay, E., ve Kalem, G., (2009). *Ulusal Araştırma Raporu (Türkiye) Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Göstergeleri*, Education and Culture Lifelong Learning Programme, Project Number:142320-LLP-1-2008-1-TR- COMENIUS-CMP.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilim Dergisi*, 34(152), 71-86.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 1-37.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2001, Ekim). *Kadın girişimcilerin demografik özellikleri ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin Nevşehir ilinde bir araştırma*. 1. Orta Anadolu Kongresi’nde sunulmuş bildiri, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Day, D. ve Stogdill, R. (1972). Leader behavior of male and female supervisors: A comparative study. *Personnel Psychology*, 25, 353-360.



- Duranay, P. (2005). *Orta öğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri: Erzurum örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Gamage, D. T. (2001). British reforms in school management: a decade of experience with LMS. *Studies in International Relations*, 22(2), 23-54.
- Girman, P. (2001). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özellikleri karşılama düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Grove, R. ve Montgomery, P. (2000). Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap. *National Forum Journal*, 17E, 1-7.
- Hasan, A. ve Othman, A. (2012). When it comes to leadership, does gender matter? *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(3), 12-20.
- Helvacı, M., ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-61.
- Hesapçıoğlu, M. (1991). *Etkin okul araştırmaları*. Eğitimde Arayışlar: Eğitimde Nitelik Geliştirme 1. Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Koleji, İstanbul.
- Hooijberg, R. ve Di Tomaso, N. (1996). Leadership in an and of demographically diverse organizations. *Leadership Quarterly*, (7), 1-19.
- Jennings, R. (1994). *Bussines elits*. London: Biddles.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (16), 443-466.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49), 57-91.
- Leithwood, K., Jantzi, D. ve Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University.
- Levine, A. ve Neft, N. (1997). *Where women stand. An international report on the statu of women in 140 countres 1997-1998*. NewYork: Random House.
- Lim, J.Y.K., Chidambaram, L. ve Carte, C. (2008). Impression Management and Leadership Emergence in Virtual Settings: The Role of Gender and Media, Proceedings of JAIS Theory Development Workshop. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 8(22).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Çankaya İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmen ve yönetici verileri*. Erişim adresi: <http://meb.gov.tr>
- Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi: Batman ili örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2004). *Liderlik el kitabı*. (M. Çelik, Çev.) İstanbul: Optimist.
- Özkaya, M. (2003). *Cam Tavanı Kıran 100 Türk Kadını*. Celal Bayar Üniversitesi Yüksek Öğretim Vakfı.
- Patton, M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Paulišić, M. and Gonan Božac, M. (2013, November). Women Managers in Croatia: Leadership Styles Analysis. Paper presented at the 9th European Conference on Management Leadership and Governance, Avusturya.
- Pehlivan, İ. (1997). Cincinnati Üniversitesi yönetici yetiştirme akademisi: Okul müdürü yetiştirmede farklı bir yaklaşım. *Eğitim Yönetimi*, (9), 83-96.
- Purkey, S. ve Smith, M. (1983). *Effective schools: A review*. Erişim adresi: [https://www.jstor.org/stable/1001168?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1001168?seq=1#page_scan_tab_contents)

- Sandberg, Ş. (2013). *Sınırlarımı zorla: Kadınlar, iş ve liderlik isteği* (Z. K. Yılmaz, Çev.) İstanbul: Doğan Egmont.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi, İlkokullarda Bir Araştırma.Yayımlanmamış Araştırma Raporu*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara. Pegem Akademi.
- Turan, S. (2006). Eğitim liderliği. *Okul yönetimlerini geliştirme programı ders notları*. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel.

### Extended Summary

#### Opinions on Factors That Women School Administrators Think Affecting Leadership Behavior

In the Bass and Avolio transformational leadership model, eighty different characteristics have been examined in terms of gender, showing that working is more effective and more satisfying for women, and that women executives make their employees "extra effort". In the research, these characteristics, which women tend to be more sensitive, more compassionate and more relevant than men, show that they are in the position of being the leader of the revolution (Owen, Hodgson, and Gazzard, 2004). According to Eagly and Johannesen-Schmidt (2001), women have a more transformative leadership style. When these researches are examined, it is seen that characteristics unique to women have a positive effect on the emergence of leadership behaviors. It is evaluated that the presentation of the opinions of women administrators in this respect may create a different perspective on leadership-gender studies. In this research, it was aimed to evaluate the opinions of women school administrators about the factors that they think effective in the emergence of leadership behaviors.

In the research, it was aimed to reach the opinions of female school administrators about leadership behaviors by qualitative research method. The research was conducted as a case study from qualitative research design.

The study group is composed of 161 official primary and secondary schools in the province of Çankaya, Ankara (MEB, 2014). In the study, the method of sampling was not used and the method of counting was used. The researcher visited 28 schools in the area and interviewed ten female volunteer school administrators. When the demographic characteristics of the female school administrators participating in the research are examined, it is seen that the majority completed the graduate education (n = 7), the majority were married (n = 6) and had children (n = 6) and the majority were in the first ten years in management (n = 8). Ten female school administrators were directed to the eight interview questions in the semi-structured interview form prepared by the researcher, and the themes and codes were drawn with the NVIVO program of interview dossiers.

Women school administrators were asked their views on the factors they thought were effective in bringing about leadership behaviors. The answers given by women administrators are considered to be factors affecting the emergence of "gender", "personality", "family", "education" and "role" leadership behaviors. By researcher; these factors are grouped into two main groups as internal (gender and personality) and external factors (family, education and role). It has been seen that the views of women school administrators on leadership are framing the factors that influence the emergence of leadership behavior in women.

As regards gender subcontracting, it is understood from the expressions that female school administrators can easily empathize with the teachers, approach the students with the instinctive



instinct, feel emotional and sensitive and tolerant. Day and Stogdill, (1972) use these emotional and understanding dimensions of leadership, which emphasize women's close relationships. This result is also consistent with the conclusion that Hasan and Othman (2012) investigate differences between leadership styles of male and female administrators in today's non-hierarchical enterprises, where female leadership behaviors can be more effective and productive, because they are collaborative and participatory in nature. In our mind, the male stereotype is determined, the family is passionate and persevering. The female stereotype is compassionate, emotional and sociable. Sensitivity and stamina were evaluated as unique personality traits and seen as weakness. According to Sanberg, compassion and sensitivity, which historically have always kept women behind, can help them become more natural leaders of the future (Sandberg, 2013). Lim, Chidambaram, and Carte (2008) described women's modest humility and humility as a passive but effective management strategy. Women who participated in the survey ranked these characteristics as positive features that affect leadership behavior. It can be interpreted that they see positive effects in the leadership processes and they make this classification.

As for the sub-theme of personality; women school administrators showed confidence, courage, optimism, outwardness, communication ability, mediation characteristics, and these characteristics were positive effects on leadership behaviors. In leadership research, it is based on Socrates, which is based on the theory of properties. The features the leader has are listed by many researchers. These personality traits, which are expressed by female school administrators, are included in the characteristics of Stodgill in research. This result is in line with studies on women's personality traits and leadership behaviors (Çelik and Özdevecioğlu, 2001, Grove and Montgomery 2000, Paulišić and Božac, 2013). In fact, Paulišić and Božac (2013); they also suggested that the concept of leadership under the influence of female administrators will be redefined over time.

Regarding the family sub-theme; women school administrators have always expressed their support, encouragement and success with their families. Mothers and fathers learn by imitating the many features, moral and cultural values of their children, whether they are aware of themselves or not when they raise their children (Zel, 2006, p.14). It was found that these two processes are closely related to each other in an investigation that examines the relationship between individual's parenting style and performance during childhood (Jennings, 1994). According to Douvan and Adelson, individual success and responsibility values of individuals who are satisfied in terms of family relationship were found to be high. Henning and Jardim's work with 25 female administrators shows that these encouraged individuals are always more exploratory and risk takers. All these researches show that family incentives and family incentives are the reasons for their excellence (Özkaya, 2003).

Regarding the training sub-theme; women school administrators have expressed their role models as a part of their education. Particularly in childhood and adolescence, individuals imitate both sexes and sometimes counterstrike individuals (Özkaya, 2003). These women administrators have chosen their role model as the teachers that they perceive their behaviors positively in their educational life. Despite the fact that they have come to the managerial level and have faced many teachers and administrators, the fact that they forget to teach their role models in school years is in fact evidence of their deep traces in their lives. These expressions of female school administrators are an important example of how a teacher might be one of the reasons for the success and failure of an individual's life.

Regarding roles sub-theme; female school administrators stated that the roles of mother, wife, house wife in their leadership behaviors are the effects of leadership. They argued that parental and compassionate approach to the students, taking responsibility, being at home, as well as arranging rules and rules in schools, are the effects of roles outside the school. The fact that women perform managerial roles besides their mother roles creates the impression that the role of mother in society is lacking. "While our bony social ideas identify men with leadership, they play a more root role in women. We believe that women are not enough to believe that they are rootstocks, they are beyond all concerned and have to be rootstocks. When I get any sign that shows this, we have a negative impact on our minds and we start to feel uncomfortable." Sandberg (2013). According to Ahuja and Thatcher

(2005); that women can provide family and work balance. Abolade (2014); the findings of male and female leaders in their study of socio-cultural factors affecting leadership capacity; maternal instinct enhances organizational effectiveness, and the fact that female leaders are 'staff-oriented' has a positive effect on organizational performance. In fact, the role of mother, motherhood and other roles enable women to gain different perspectives in business life and become more effective. Women administrators talked about these roles being useful for management, not forcing them. According to Sandberg (2013), women are more inclined to organize their private lives according to their spouses. Female managers who stated that they were managing their husbands at home as a necessity for co-religion, stated that they use this ability in teachers at the school.