

Makalenin Dergiye Ulaşma Tarihi: 23.06.2016
Yayın Kabul Tarihi: 10.12.2016

Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma

Examination of Administration Styles of School Administrators within the Context of Socio-Demographic Factors: A Research on Female Administrators

Mehmet YILMAZ *

Öz:

Bu araştırma, kadın okul yöneticilerinin sahip oldukları demografik özelliklerin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzına etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma örneklemini, 2014-2015 eğitim ve öğretim yılı içerisinde Ankara Çankaya ilçesinde görev yapan 198 kadın okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin sırası ile demokratik katılımcı yönetim tarzı, otokratik yönetim tarzını ve serbest bırakıcı yönetim tarzını tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına, sahip oldukları sosyo-demografik faktörlerin etkisine ilişkin bulgular incelendiğinde, bekâr olanların, ortaokul kademesinde görevli olanların, yönetici statüsünde bulunanların ve hizmet içi eğitim almayanların demokratik yönetim tarzını sergiledikleri görülmüştür. Evli olanların, ilkokullarda görevli kadın yöneticilerin, 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanların ve lisans mezunlarının yönetim süreçlerinde otokratik yönetim tarzını sergiledikleri görülmüştür. Lise kademesinde görevli, 5 yıl ve aşağısında yöneticilik kıdemine sahip olan, yönetici yardımcısı statüsünde bulunan, lisansüstü eğitim alan ve hizmet içi eğitim almayan kadın okul yöneticilerinin ise tam serbesti tanıyan yönetim tarzını sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Kadın Yöneticisi, Yönetim Tarzı, Sosyo-Demografik Faktör

* Daire Başkanı, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü

Abstract :

This research has been conducted for the purpose of examining the effects of the demographic features that female school administrators have on the administration styles they prefer in administration processes. The research sample is composed of 2014-2015 198 female school administrators working in Çankaya county of Ankara in the academic period of 2014-2015. According to the research results it was detected that female administrators preferred democratic participatory administration style, autocratic administration style and liberating administration style respectively.

When the findings on the effects of the demographic features that female school administrators have on the administration styles they prefer in administration processes are examined, it was found out that the single ones, those commissioned in the secondary school level, those who are administrators and those who were not provided in-service training adopted democratic administration style. The married female administrators, those who work in primary schools, those who have seniority of 16 years and longer and those having bachelor's degree preferred autocratic administration style in the administration processes. It was concluded that female school administrators who were commissioned in the high school level, who have seniority of 5 years and shorter, who are assistant administrators, who have master degree and who were not provided in-service training adopted the administration style providing full freedom.

Keywords: School Administrator, Female Administrator, Administration Style, Socio-Demographic Factor

Giriş

Yönetim kavramı yüzyıllardır var olan bir disiplindir. Tespit edilen en eski uygarlıklardan olan Sümerlilerin dahi yönetim olgusu ile bütünleşik yaşadıkları ve yönetim kavramını yazı diline ilişkin yönetsel kontrol açısından kullandıkları bilinmektedir (Benligiray, 2005: 23). İnsanın olduğu her yerde yönetimden bahsetmek mümkündür. Batmaz'a göre (2012) insan yönetim ile iç içe yaşamaktadır. Tarihsel süreç incelendiğinde, yönetime her geçen gün daha da ihtiyacın arttığı görülmektedir. Can ve Güney (2007) yönetime olan ihtiyacın toplumun ihtiyaçlarının çoğalması ve kıt kaynakların daha etkin ve rasyonel dağıtılması gereğinden dolayı artış gösterdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetimin öneminin her geçen gün artması, insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ile doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir.

Yönetim ve Okul Yönetimi

Yönetimin yüzyıllardan beri var olmasına karşın tek bir tanımının olmadığı görülmektedir. Yönetim, ekonomistlere göre sermaye, emek ve işgücü işlevi ola-

rak tanımlanırken, bir organizasyon için ise, işlerliğini sürdürebilmek için ihtiyaç olan bir otorite sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Akat, 1984:4-6). Dolayısıyla yönetimin her bilim dalınca farklı yorumlandığı ve tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışmada, yönetim disiplininin daha çok eğitim kurumlarında uygulanması açısından tanımlamalar yapılacaktır. Bu bağlamda yönetim, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için başta insan kaynağı olmak üzere örgütteki tüm kaynaklara yön vermek ve örgüt amaçları etrafında kontrol etme sürecidir (Bursalıoğlu, 1978:19). Yönetim, okullar açısından ele alındığında ise öğrenciler, öğretmenler, veliler, diğer idari personeli ve maddi kaynakları da içine alan kavramsal bir süreç olarak ifade edilebilmektedir.

Okul Yöneticiliği

Okul yöneticiliği denilince ilk akla gelen okul müdürlüğüdür. Fakat müdür yardımcıları, zümre başkanları ve tüm öğretmenler okul yöneticiliğinin bir parçasıdır (Celep, 2004:119). Okul müdürü yönetime ait bu parçaların koordinasyon içerisinde çalışmasını sağlayan bir mekanizmadır. Okul yöneticiliği karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme becerilerinin bir bütün halinde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Taymaz'a göre (2007) bir okul yöneticisinden çevresindeki tüm sistemlerle etkileşim haline olması beklenmektedir. İdeal bir okul yöneticisinden çevresinde olan bitenlerin uygulayıcısı değil, değişimi yöneten ve okul amaçlarına ulaşmak için tüm kaynaklara yön veren bir yönetim sergilemesi (Çelik, 2007:231) beklenmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, çağın şartlarına ve yönettiği okulun gereklerine uygun bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir

Yönetim Tarzları

Okul yöneticileri yönetim görevlerini yerine getirirken çeşitli yönetim tarzları benimsemektedirler. Bazı okul yöneticileri; öğretmenleri, idari personeli, öğrencileri ve velileri yönetim süreci içerisine dâhil edebilmekte, bazı okul yöneticileri ise yönetim sürecini kendisi sevk ve idare etmektedir. Moiden (2002) "en uygun yönetim tarzı" konusunda bir mutabakata varılamayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetim sürecinde beklenen, okulun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına imkân sağlayacak en ideal yönetim tarzının uygulanmasıdır. Etkili yöneticiler örgütün daha yapıcı ve verimli olmasını sağlamakla görevlidir. Bu anlayış sonucunda otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan (Laissez-Faire) yönetim tarzları ortaya çıkmıştır (Ergun,1991:18).

Otokratik Yönetim Tarzı

Otokratik yönetim tarzında, yöneticiler gücü, yetkiyi ve sorumluluğu kendilerinde toplarlar, örgüt üyelerine hiçbir söz hakkı vermezler. Güney'e göre (1997)

otokratik yönetim tarzında, düşünmek, organize etmek, planlamak ve bunun sonucu olarak karar vermek üstlerin görevidir. Akat (1984) otokratik yöneticinin yetkisi ve mevkisi sayesinde baskı kurarak yönetmeyi tercih ettiğini belirtmektedir. Astların fikri hiçbir değer taşımamakta ve önemli olan vazifenin yerine getirilmesidir. Bu yönetim tarzının daha çok, çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personelin bulunduğu, kısa zamanda baskı ve korku ile harekete geçirilmeleri gereken örgütlerde tercih edildiği görülmektedir (Straup ve Atner, 1991; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 97). Bu tür yönetim tarzını uygulandığı örgütlerde tedirginliğin baş gösterdiği, yaratıcılığın ve üretkenliğin azaldığı ifade edilmektedir (Akat, 1984:182).

Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı

Demokratik katılımcı yönetim tarzında, yöneticiler astlarının da kararlara katılmasını, fikirlerini paylaşmasını ister. Astların görüş ve fikirleri alındıktan sonra yönetici kararını kendisi verir. Bu yönetim tarzında amaç örgütün hedeflerine ulaşmak olduğu kadar astlarının da yöneticilik yeteneklerinden yararlanmaktır (Yörük ve Dündar, 2011: 98). Thompson (1998) demokratik katılımcı yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde yönetici ve astlar arasında olumlu ilişkilerin doğduğunu ve iş doyumunda artış meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu tür yönetim tarzında merkezi bir otoritenin varlığından söz edilmez. Yönetici görev ve sorumlulukları astlarına dağıtarak hareket etmekte ve karar toplantılarda toplu olarak alınmaktadır (Doğan, 2001: 29). Demokratik katılımcı yönetim tarzında en önemli olan ise, yöneticinin tutumudur. Goleman (2002) bu tarz yönetimlerde, özellikle toplantıların uzadığını ve karar almanın güçleştiğini belirtmektedir. Bu yüzden yöneticinin tutumu ve toplantı sonunda kesin karara varması gerekmektedir (Batmaz, 2012:53).

Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı

Tam serbesti tanıyan (Laizzes-Faire) yönetim tarzında, yöneticiler astlarına bir hedef vermekte ve hedefe ulaşma konusunda astlarını serbest bırakmaktadırlar. Eren'e göre (1993) bu yönetim tarzında yöneticiler otoriteye en az gerek duyarlar, astları kendilerine verdikleri imkanları dahilinde destekler ve kendileri izleyici ve denetleyici olurlar. Türkmen (1994) Laizzes-Faire yönetim tarzında örgüt başarısının yöneticiden çok örgüt üyelerini başarısına bağlı olduğunu ve bu yönetim tarzının uygulanabilmesi için örgüt üyelerinin işlerinin uzmanı ve yüksek sorumluluk bilincine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Uzmanlardan oluşmayan ve sorumluluk duygusunun yüksek olmadığı örgütlerde tam serbesti tanıyan yönetim tarzı örgüte zarar verecek ve amaca ulaşmak bir yana, örgütü daha kötü bir pozisyona taşıyacaktır (Buluç, 1998: 8; Akt: Batmaz, 2012:49).

Uygun Yönetim Tarzına Etki Eden Faktörler

Okul yöneticileri etkin bir eğitimin sürdürülebilmesi için en uygun yönetim tarzını uygulamaya çalışmaktadırlar. Uygun yönetim tarzının seçilmesine bir takım faktörler etki etmektedir. Zel (2006) yöneticinin davranış biçiminin ve yönetim tarzının organizasyon ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Wemer ise (1993) yöneticinin kişiliğinin, hayat felsefesinin, örgütün karakteristiğinin, yönetici ve astların arasındaki ilişki ve iletişim durumunun, yöneticilerin örgüt üzerindeki etkisinin, örgütün amaçlarının ve örgütün arzu ettiği yönetim tarzının bir bütün olarak uygun yönetim tarzının seçilmesine etki eden faktörler olduğunu belirtmektedir.

2. Araştırmanın Problemi

Yöneticinin kişiliği ve hayat felsefesi, yöneticinin cinsiyeti ve sahip olduğu demografik özellikleri bağlamında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yönetim tarzlarının seçiminde cinsiyet faktörünün önemli bir rol oynayacağı değerlendirilmektedir. Son yıllarda, kadınların yönetim kademelerinde çok fazla yer almaya başladıkları görülmektedir (Karakaş, 2010:2). Toplumdaki cinsiyetçi yaklaşımlar kadınların ev, eş ve çocuklarıyla ilgili işleri dolayısıyla yöneticilik görevlerini hakkı ile yerine getiremeyeceklerini iddia etmektedir. Hatta iyi yöneticilik özelliklerinin kadınların kendilerine has nitelikleri ile çeliştiği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002:13). Narman (2006), kadınların zayıflık olarak nitelendirilebilecek; aşırı duygusallık, sevecenlik, çok yönlü iletişime açıklık gibi özelliklerinin aslında yönetimde olumlu bir nitelik olduğunu ve kadın yöneticiliğinin kilit noktaları olduğunu ifade etmektedir (Narman, 2006:29). Bu bağlamda, kadın okul yöneticilerinin sahip olduğu demografik faktörlerinin yönetim tarzlarına etki edeceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın problem cümlesi aşağıda verilmiştir;

Kadın yöneticilerin yönetim tarzları demografik faktörleri bağlamında değişmekte midir?

Alt Problemler

Araştırmanın problemi doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır:

Kadın okul yöneticileri yönetim süreçlerinde hangi yönetim tarzını tercih etmektedirler?

Kadın yöneticilerinin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzları;

Yaşlarına

Medeni Durumlarına

Yönetici oldukları okul kademesine

Yöneticilik kıdemine

Mesleki Kıdemlerine

Eğitim Durumlarına ve

Yöneticilik konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre manidar farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, kadın okul yöneticilerinin sahip oldukları demografik özelliklerin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzına etkilerinin incelenmesidir. Eğitimin ve öğretimin etkin ve verimli sürdürülebilmesi için okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bursalıoğlu'na (1994) göre başarılı bir okul yönetimi için yöneticilerin mesleki sisteme sahip olmaları ve etkin bir yönetim tarzı uygulamaları gerekmektedir. Kadın okul yöneticilerinin her geçen gün arttığı bir ortamda; bu araştırma sonuçları eğitim kurumlarında tercih edilen yönetim tarzının tespit edilmesi bakımından önem arz etmektedir.

Sınırlılıklar

Bu çalışmada okul yöneticilerinin tercih ettiği yönetim tarzları kadın yöneticiler ve demografik faktörleri açısından incelenmiş ve erkek okul yöneticileri araştırma dışında tutulmuştur. Araştırma 2014-2015 eğitim ve öğretim yılı içerisinde Ankara Çankaya ilçesinde görevli kadın okul yöneticileri ve yönetici yardımcılarını ile sınırlandırılmıştır.

3.Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Tarama modelinin ilke ve yöntemlerine ayrıca doküman incelemesi kurallarına uyulmuştur. "*Tarama Modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde "gözleyip" belirleyebilmektir*" (Karasar, 2009:77). Bu ilkedan hareketle tarama modeli uygulanmış ve veriler olduğu gibi ortaya konulmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2014-2015 eğitim ve öğretim yılı içerisinde Ankara Çankaya ilçesinde görev yapan kadın okul yöneticileri ve yönetici yardımcılarında oluşmaktadır. Araştırma evreninde 205 kadın okul yöneticisi ve yönetici yardımcısı bulunmaktadır. Araştırma için örneklem çekme yoluna gidilmemiş evrenin tamamına anket gönderilmiştir. Elektronik ortamda çevrimiçi anket oluşturulmuş ve anketin uygulanabilirlik derecesi artırılmıştır. Anket uygulamak yüz yüze ve e-posta yolu ile anket uygulama yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Uygulanan anket sonucunda 198 kişiden dönüt alınarak anket uygulaması tamamlanmıştır. Anketin geri dönüşüm oranı % 96'dır. Örneklemin demografik faktörlerine göre dağılımı aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Örneklemin Demografik Faktörlerine Göre Dağılımı

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 Yaş	5	2,53	2,53	2,53
	31-40 Yaş	57	28,79	28,79	31,31
	41-50 Yaş	119	60,1	60,1	91,41
	50 Yaş üzeri	17	8,59	8,59	100
	Total	198	100	100	
		Medeni Durum			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	156	78,79	78,79	78,79
	Bekar	42	21,21	21,21	100
	Total	198	100	100	
		Okul Kademesi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlkokul	75	37,88	37,88	37,88
	Ortaokul	56	28,28	28,28	66,16
	Lise	67	33,84	33,84	100
	Total	198	100	100	
		Eğitim Durumu			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Lisans	148	74,75	74,75	74,75
	Yüksek Lisans	48	24,24	24,24	98,99
	Doktora	2	1,01	1,01	100
	Total	198	100	100	

Okuldaki Statü

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yönetici	50	25,25	25,25	25,25
	Yönetici Yardımcısı	148	74,75	74,75	100
	Total	198	100	100	

Yöneticilik Kıdemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 Yıl	81	40,91	40,91	40,91
	3-5 Yıl	37	18,69	18,69	59,6
	6-8 Yıl	19	9,6	9,6	69,19
	9-15 Yıl	26	13,13	13,13	82,32
	16+ Yıl	35	17,68	17,68	100
Total	198	100	100		

Mesleki Kıdemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 Yıl	2	1,01	1,01	1,01
	3-5 Yıl	2	1,01	1,01	2,02
	6-8 Yıl	9	4,55	4,55	6,57
	9-15 Yıl	41	20,71	20,71	27,27
	16+ Yıl	144	72,73	72,73	100
Total	198	100	100		

Yöneticilik Konusunda Hizmet İçi Eğitim Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	79	39,9	39,9	39,9
	Hayır	119	60,1	60,1	100
	Total	198	100	100	

Araştırmanın örneklemini oluşturan kadın yöneticilerin demografik faktörlerine göre dağılımları incelendiğinde, %2,5'inin 21-30 yaş, %28,7'sinin 31-40 yaş, %60,1'inin 41-50 yaş ve %8,5'inin 50 yaş üzerinde olduğu, %78,7'sinin evli, %21,2'si-

nin bekâr olduğu, %37,8'inin ilkokul, %28,2'sinin ortaokul, %33,8'inin liselerde görevli oldukları ve bu okullarda %25,2'sinin yönetici %74,7 yönetici yardımcısı statüsünde buldukları görülmektedir.

Örnekleme dâhil edilen kadın okul yöneticilerinin %74,7'si lisans, %24,2'si yüksek lisans ve sadece %1,01'i doktora eğitim seviyesine sahiptir. Kadın okul yöneticilerinin %40,9'u 1-2 yıl, %18,6'sı 3-5 yıl, %9,6'sı 6-8 yıl, %13,1'i 9-15 yıl ve %17,6'sı 16 yıl ve üzerinde yöneticilik kıdemine sahipken; %72,3'ü 16 yıl ve üzeri, %20,71'i 9-15 yıl ve %6,99'u 9 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahiptir. Kadın okul yöneticilerinin %39,9'unun okul yönetimi konusunda bir hizmet içi eğitime tabi tutulmuşken %60,1'inin bu konuda herhangi bir eğitime tabi tutulmamış oldukları görülmektedir.

3.3.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından oluşturulan anket vasıtası ile toplanmıştır. Ölçme aracı olarak, Kurt ve Terzi'ni (2005) geliştirdiği "Yönetici Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek "Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı", "Otokratik Yönetim Tarzı" ve "Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı" nı içeren üç alt boyuttan oluşmaktadır. Kadın okul yöneticilerinin demografik faktörlerinin tespiti için ise anketin birinci bölümde yer alan kişisel bilgiler ve demografik faktörler kısmından yararlanılmıştır.

Kurt ve Terzi (2005) ölçek güvenilirliğini belirten Cronbach Alpha değerini 0,799 olarak hesaplamıştır. Bu araştırma verileri toplandıktan sonra tekrar güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin tamamına ait Cronbach Alpha değeri 0,703 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları itibariyle yapılan güvenilirlik analizinde ise, Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı" $\alpha=0,694$, "Otokratik Yönetim Tarzı" $\alpha=0,681$ ve "Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı" $\alpha=0,711$ olarak hesaplanmıştır. "Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü Özdamar (2002) tarafından; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir" şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla anketin tüm alt boyutları itibariyle "oldukça güvenilir" olduğu söylenebilir. Veriler 5'li likert tipi ölçme aracı şeklinde toplanmıştır.

Beş dereceli likert tipi ölçme aracı olarak geliştirilen anketin puan aralığı; "Hiçbir Zaman 1,00 - 1,79", "Nadiren 1,80 - 2,59", "Bazen 2,60 - 3,39", "Çoğunlukla 3,40 - 4,19", "Her Zaman 4,20 - 5,00" olacak şekilde yapılandırılmıştır.

3.5.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma için toplanan veriler, güvenilirlik çalışmalarından geçirildikten sonra, bilgisayara aktarılmış ve gerekli tüm analiz ve çözümlenmeler "SPSS 15.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde frekans (f),

yüzde (%) ve ortalama (\bar{X}) istatistiklerinden yararlanılmıştır. Kadın okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının demografik faktörlerine göre manidar farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için t testi, ANOVA analizi istatistikî yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan, kadın okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde hangi yönetim tarzını tercih ettiklerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.

Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Tercih Ettikleri Yönetim Tarzları

	N	Min.	Max.	\bar{X}	S.s
Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çabalarım	198	3	5	4,64	0,54
Öğretmenlerin yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat veririm	198	3	5	4,58	0,55
Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanırım	198	3	5	4,54	0,58
Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alırım	198	3	5	4,48	0,56
Öğretmenlerin bana karşı rahat olmalarını isterim	198	1	5	4,41	0,68
Öğretmenleri yönetime katarım	198	1	5	4,29	0,69
Öğretmenlerin kişilik özelliklerine dikkat ederim	198	1	5	4,25	0,85
Yapılacak işleri Öğretmenlerle birlikte karara bağlarım	198	2	5	4,23	0,64
Okulun amaçları ile Öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengelerim	198	1	5	4,22	0,62
Benden yardım istenmesini sevmem	198	1	5	1,57	0,96
				$\bar{X} = 4,12$	

Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma

	N	Min.	Max.	\bar{X}	S.s
Öğretmenlere yaklaşımım kuralcıdır	198	1	5	2,72	0,94
Sıkı denetimden yanayım	198	1	5	2,69	1,05
Öğretmenlere resmi davranırım	198	1	5	2,68	0,96
Kararlarımın nedenlerini canım isterse açıklarım	198	1	5	1,71	1,17
Kararlarımı kimseyi karıştırmam	198	1	5	1,71	0,90
Bana mutlak itaat edilmesini beklerim	198	1	5	1,69	1,00
Tek adam yönetimine inanırım	197	1	5	1,68	1,03
Korkulması gereken bir kişi olduğuma inanırım	198	1	5	1,35	0,74
Öğretmenlerin istek ve şikâyetlerini göz ardı ederim	198	1	4	1,16	0,50
					$\bar{X} = 1,93$

Otokratik Yönetim Tarzı

Cilt 5 Sayı 15 Kış 2016

21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum

	N	Min.	Max.	\bar{X}	S.s
Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzı					
Okulu geliştirmek için girişimde bulunmam	198	1	5	1,82	1,12
Yetkilerimi kullanmaktan kaçınırım	198	1	5	1,51	0,87
Okul içi faaliyetlerde çok az karar veririm	198	1	5	1,43	0,84
Okulun amaçları için çaba harcamam	198	1	5	1,41	1,15
Okulda varlığım ile yokluğum belli değildir	198	1	5	1,34	0,96
Öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenmem	198	1	5	1,28	0,91
Sorunlarla yüzleşmek istemem	198	1	5	1,23	0,75
Öğretmenlerle yüzeysel olarak iletişime girerim	198	1	5	1,20	0,63
Öğretmenlere ve Okula bir yabancı gibi davranırım	198	1	5	1,08	0,48
Okulu kendi haline bırakırım	198	1	3	1,07	0,27
					$\bar{X} = 1,34$

Tablo 2’de yer alan, kadın okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin takım ruhunu geliştirmeye çabaladıkları ($\bar{X} = 4,64$), öğretmenlerin yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verdikleri ($\bar{X} = 4,58$), herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inandıkları ($\bar{X} = 4,54$), öğretmenlerin önerilerini ciddiye aldıkları ($\bar{X} = 4,48$), öğretmenlerin kendilerine karşı rahat olmalarını istedikleri ($\bar{X} = 4,41$), öğretmenleri yönetime kattıkları ($\bar{X} = 4,29$), öğretmenlerin kişilik özelliklerine dikkat ettikleri ($\bar{X} = 4,25$), yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağladıkları ($\bar{X} = 4,23$), okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeledikleri ($\bar{X} = 4,22$) görülmektedir. Bu davranışlara ilişkin ifadelerin aldıkları ortalama değer ($\bar{X} = 4,12$)’dir. Kadın okul yöneticilerinin çok yüksek bir oranda demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettikleri söylenebilir. Diğer yönetim tarzlarının ortalaması incelendiğinde ise, otokratik yönetim tarzının ($\bar{X} = 1,93$) düşük oranda, tam serbest tanıyan yönetim tarzının ise ($\bar{X} = 1,34$) çok düşük oranda tercih edildiği görülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin çok yüksek oranda demokratik katılımcı yönetim tarzını kullanmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan, kadın okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına, sahip oldukları demografik faktörlerin etkisine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.

Yaş Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Anlamlılık Düzeyi
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	Between Groups	1,275	3,000	0,425	1,138	0,425	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	79,950	194,000	0,412			
	Total	81,225	197,000				
Otokratik Yönetim Tarzı	Between Groups	2,540	3,000	0,847	1,009	0,441	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	172,372	193,900	0,889			
	Total	174,912	196,900				
Tam Serbest Taniyan Yönetim Tarzı	Between Groups	1,912	3,000	0,637	0,713	0,614	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	137,016	194,000	0,706			
	Total	138,927	197,000				

Kadın okul yöneticilerinin yaşlarının yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan ANOVA analizi sonucunda $P < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılığa rastlanmamıştır. Yaş değişkeninin kadın okul yöneticilerinin yönetim tarzına bir etki etmediğini söyleyebiliriz.

Tablo 4.

Medeni Durum Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

İFADELER	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	Evli	156,000	4,436	0,559	0,045	-2,152	0,033	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	Bekâr	42,000	4,643	0,533	0,082	-2,211		
Otokratik Yönetim Tarzı	Evli	155,000	1,761	1,099	0,088	2,137	0,034	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	Bekâr	42,000	1,381	0,661	0,102	2,819		
Tam Serbest Taniyan Yönetim Tarzı	Evli	156,000	1,333	0,785	0,063	-0,043	0,928	P > 0,05 Anlamlı değil
	Bekâr	42,000	1,357	0,793	0,122	0,217		

Kadın okul yöneticilerinin medeni durumlarının yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan bağımsız

örneklem t-testi sonucunda “tam serbest tanıyan” yönetim tarzına ilişkin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken “demokratik katılımcı” yönetim tarzı ve “otokratik” yönetim tarzına ilişkin manidar bir farklılığın olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için tablonun anlamlılık sütunu incelendiğinde ise, bekâr olanların daha çok demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettiği ve evli olanların ise otokratik yönetim tarzını tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumda evliliğin ve aile hayatının kadın yöneticileri demokratik katılımcı tarzdan uzaklaştırarak otokratik yönetim tarzına ittiğini söyleyebiliriz.

Tablo 5.

Okul Kademesi Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Anlamlılık Düzeyi
<i>Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı</i>	<i>Between Groups</i>	4,803	2,000	2,402	6,826	0,005	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	<i>Within Groups</i>	66,293	195,000	0,340			
	<i>Total</i>	71,096	197,000				
<i>Otokratik Yönetim Tarzı</i>	<i>Between Groups</i>	11,173	2,000	5,587	5,313	0,006	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	<i>Within Groups</i>	205,034	195,000	1,051			
	<i>Total</i>	216,207	197,000				
<i>Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzı</i>	<i>Between Groups</i>	1,301	2,000	0,650	2,922	0,056	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	<i>Within Groups</i>	43,406	195,000	0,223			
	<i>Total</i>	44,707	197,000				

Kadın okul yöneticilerinin görevli oldukları okul kademelerinin yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan ANOVA analizi sonucunda tüm yönetim tarzlarının $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için yapılan Tukey testinde neticesinde ise, farklılığın yerinde olduğu ve ilkokullarda görevli kadın yöneticilerin daha çok Otokratik Yönetim Tarzı sergilediği, ortaokul kademesinde görevli kadın yöneticilerin “Demokratik Katılımcı” Yönetim Tarzını tercih ettiği ve lise kademesinde görevli kadın yöneticilerin ise Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzı sergilediği görülmüştür. Öğrencilerin okul kademelerinin yükselmesinin okul yöneticileri üzerinde de bir rahatlama vesilesi olduğu ve bu bağlamda yönetim tarzlarında da serbest tanıyan bir tarza doğru yöneliş olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 6.

Yöneticilik Kıdemine Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Anlamlılık Düzeyi
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	Between Groups	1,582	4,000	0,396	0,983	0,487	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	79,643	193,000	0,413			
	Total	81,225	197,000				
Otokratik Yönetim Tarzı	Between Groups	9,503	4,000	2,376	2,702	0,032	(**) P<0,05 ANLAMLI
	Within Groups	169,614	193,000	0,879			
	Total	179,116	197,000				
Tam Serbest Taniyan Yönetim Tarzı	Between Groups	19,476	4,000	4,869	4,434	0,002	(**) P<0,05 ANLAMLI
	Within Groups	211,024	193,000	1,093			
	Total	230,500	197,000				

Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerinin yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan ANOVA analizi sonucunda “Demokratik Katılımcı” Yönetim Tarzında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, “Otokratik” Yönetim Tarzı ve “Tam Serbest Taniyan” Yönetim Tarzının anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için yapılan Tukey testinde neticesinde ise, farklılığın tesadüfi olmadığı ve 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanların daha çok otokratik yönetim tarzını tercih ettikleri ve buna karşın 5 yıl ve aşağısında yöneticilik kıdemine sahip olan kadın yöneticilerin tam serbest taniyan yönetim tarzı sergiledikleri görülmüştür. Yöneticilik kıdemi arttıkça yönetim tarzında otokratikleşmenin yaşandığını söyleyebiliriz.

Tablo 7.

Mesleki Kıdem Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Anlamlılık Düzeyi
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	Between Groups	1,250	4,000	0,313	0,804	0,559	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	79,975	193,000	0,414			
	Total	81,225	197,000				
Otokratik Yönetim Tarzı	Between Groups	5,277	4,000	1,319	1,483	0,275	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	169,634	192,900	0,879			
	Total	174,912	196,900				
Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzı	Between Groups	20,690	4,000	5,172	4,376	0,002	(**) P<0,05 ANLAMLI
	Within Groups	228,123	193,000	1,182			
	Total	248,813	197,000				

Kadın okul yöneticilerin mesleki kıdemlerinin yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan ANOVA analizi sonucunda “Demokratik Katılımcı” ve “Otokratik” Yönetim Tarzında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken “Tam Serbest Tanıyan” Yönetim Tarzının anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda ise farklılığın yerinde olduğu, 8 yıl ve aşağısında mesleki kıdeme sahip olan kadın yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı sergiledikleri görülmüştür. Meslek yılı azaldıkça yönetim tarzında serbesti tanımanın yaşandığını söyleyebiliriz. Tablo 6’da yer alan yöneticilik kademine göre farklılaşma ile karşılaştırıldığında bulguların birbirini teyit ettiği görülmektedir.

Tablo 8.

Statü Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

İFADELER	Statü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p	Anlamlılık Düzeyi
<i>Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı</i>	<i>Yönetici</i>	50,000	4,600	0,533	0,075	2,579	0,019	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	<i>Yönetici Yardımcısı</i>	148,000	4,331	0,679	0,056	2,928		
<i>Otokratik Yönetim Tarzı</i>	<i>Yönetici</i>	49,900	1,919	0,926	0,131	0,251	1,066	$P > 0,05$ Anlamlı değil
	<i>Yönetici Yardımcısı</i>	148,000	1,889	0,927	0,076	0,235		
<i>Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzı</i>	<i>Yönetici</i>	50,000	1,187	0,361	0,051	-2,105	0,037	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	<i>Yönetici Yardımcısı</i>	148,000	1,421	0,731	0,060	-3,097		

Kadın okul yöneticilerinin statü durumlarının yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda “Otokratik” yönetim tarzına ilişkin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken “Demokratik” ve “Tam Serbest Tanıyan” yönetim tarzına ilişkin manidar bir farklılığın olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için tablonun anlamlılık sütunu incelendiğinde ise, yönetici statüsünde olanların daha çok demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettiği ve yönetici yardımcılarının ise serbesti tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumda yönetici statüsünde bulunan kadın yöneticilerin daha fazla hukuki yetkilere sahip olmasının verdiği rahatlıkla yönetim tarzında demokratikleşmeye müsaade ettiği ve yönetici yardımcılarının ise yöneticiler kadar yaptırım gücüne sahip olmadıklarından serbesti tanıyan bir yönetim tarzını tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 9

Eğitim Durumu Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Anlamlılık Düzeyi
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	Between Groups	0,495	2,000	0,248	0,696	0,592	P > 0,05 Anlamlı değil
	Within Groups	80,730	195,000	0,414			
	Total	81,225	197,000				
Otokratik Yönetim Tarzı	Between Groups	10,141	2,000	5,070	5,736	0,004	(**) P<0,05 ANLAMLI
	Within Groups	172,369	195,000	0,884			
	Total	182,510	197,000				
Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzı	Between Groups	6,554	2,000	3,277	4,650	0,021	(**) P<0,05 ANLAMLI
	Within Groups	123,429	195,000	0,633			
	Total	129,982	197,000				

Eğitim durumu değişkeninin kadın okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan ANOVA analizi sonucunda “Demokratik Katılımcı” Yönetim Tarzında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, “Otokratik” ve “Tam Serbest Tanıyan” Yönetim Tarzının anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda ise farklılığın yerinde olduğu, lisansüstü eğitim alanların Tam Serbest Tanıyan Yönetim Tarzını tercih ettikleri ve buna karşın lisans mezunlarının otokratik Yönetim Tarzını tercih ettikleri görülmüştür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, astlara güven ve bu bağlamda bir rahatlama dolayısıyla yönetim tarzında tam serbestinin tercih edildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 10.

Hizmet içi Eğitim Değişkeninin Yönetim Tarzına Etkisi

İFADELER	Hizmet içi Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	Evet	79,000	4,114	0,679	0,076	-1,923	0,056	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	Hayır	119,000	4,286	0,570	0,052	-1,856		
Otokratik Yönetim Tarzı	Evet	78,900	1,945	0,935	0,105	0,596	0,998	P > 0,05 Anlamlı değil
	Hayır	119,000	1,864	0,918	0,084	0,590		
Tam Serbest Taniyan Yönetim Tarzı	Evet	79,000	1,544	1,174	0,132	2,421	0,016	(**) $P < 0,05$ ANLAMLI
	Hayır	119,000	1,210	0,769	0,070	2,232		

Kadın okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim alıp almamalarının yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına etki edip etmediğinin tespiti için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda “Otokratik” yönetim tarzına ilişkin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken “Demokratik” ve “Tam Serbest Taniyan” yönetim tarzına ilişkin manidar bir farklılığın olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için tablonun anlamlılık sütunu incelendiğinde ise, hizmet içi eğitim almayanların demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettikleri ve buna karşın hizmet içi eğitim alanların tam serbest taniyan yönetim tarzını tercih ettikleri görülmektedir. Hizmet içi eğitim alanların eğitim değişkeninde olduğu gibi, astlara güven ve bu bağlamda bir rahatlama dolayısıyla yönetim tarzında tam serbestinin tercih edildiğini, hizmet içi eğitim almayanların ise, astlarına danışarak ve katılımlarını sağlayarak okul yönetimini devam ettirdiklerini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, kadın okul yöneticilerinin sahip oldukları demografik özelliklerin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzına ele alınarak incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde kadın yöneticilerin sırası ile demokratik katılımcı yönetim tarzı, otokratik yönetim tarzını ve serbest bırakıcı yönetim tarzını tercih ettikleri görülmüştür. Kadın okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde tercih ettikleri yönetim tarzlarına, sahip oldukları sosyo-demografik faktörlerin etkisine ilişkin bulgular incelendiğinde, yaş değişkeninin kadın okul yöneticilerinin yönetim tarzına bir etki etmediği, bekâr olanların demokratik katılımcı yönetim tarzını evli olanların ise otokratik yönetim tarzını tercih ettikleri görülmüştür.

Okul kademesi bakımından incelendiğinde, ilkokullarda görevli kadın yöneticilerin otokratik yönetim tarzı sergilediği, ortaokul kademesinde görevli olanların demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettiği ve lise kademesinde görevli olan-

ların ise tam serbest tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri görülmüştür. Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre değerlendirme yapıldığında, 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanların daha çok otokratik yönetim tarzını tercih ettikleri ve buna karşın 5 yıl ve aşağısında yöneticilik kıdemine sahip olan kadın yöneticilerin ise tam serbest tanıyan yönetim tarzı sergiledikleri ve yöneticilik kıdemi arttıkça yönetim tarzında otokratikleşmenin yaşandığı görülmüştür. Mesleki kıdem açısından da aynı durumun söz konusu olduğu ve meslek yılı azaldıkça yönetim tarzında serbesti tanımanın yaşandığı tespit edilmiştir.

Kadın okul yöneticilerinin statü durumları dikkate alınarak yönetim tarzları incelendiğinde, yönetici statüsünde olanların daha çok demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettiği ve yönetici yardımcılarının ise serbest tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri görülmüştür. Eğitim durumları dikkate alarak incelendiğinde lisansüstü eğitim alanların tam serbest tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri ve buna karşın lisans mezunlarının otokratik yönetim tarzını tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kadın okul yöneticilerinin okul yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre değerlendirme yapıldığında ise hizmet içi eğitim almayanların demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettikleri ve buna karşın hizmet içi eğitim alanların tam serbest tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

Kaynakça

AKAT, İ., (1984), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ., (2002); *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BATMAZ M., (2012), “*Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,

BENLİGİRAY, S., (2005), *Büro Yönetimi*, 9. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

BURSALIOĞLU, Z., (1978) *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Anadolu Üniversitesi EBF Yayınları No: 71, A.Ü. Basımevi, Ankara.

BURSALIOĞLU, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (11. Basım) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BULUÇ, B., (1998), “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership and Information Era)”, *Yeni Türkiye Dergisi*, C. 4, S. 20, s. 1205-1213.

CAN, H., GÜNEY S., (2007), *Genel İşletme*, Arıkan Basımevi, Ankara.

CELEP, C.(2004) *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık

ÇELİK, V. (2007). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. (2.baskı). Ankara: Pegem A

Yayınevi

DOĞAN, S., (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, Seçil Ofset, İstanbul.

ERGUN, T., (1991) *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayını No:222, Ankara.

GÜNEY, S., (1997), "Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral", 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı, DHO Matbaası, İstanbul.

KARASAR, N., (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KARAKAŞ A. (2010), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi: Sağlık Sektörü'nde Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul

MOIDEN, N., (2002), "Evolution of Leadership in Nursing", Nursing Management, C. 9, S. 7, s. 20-26.

NARMAN, G. (2006); *Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anakara.

TAYMAZ, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (8.Baskı). Ankara: Pegem.

TÜRKMEN, İ., (1994), *Yönetimde Verimlilik*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

YÖRÜK, D., DÜNDAR S., (2011), "Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 25, Sayı: 1.

ZEL, U., (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.

