



OKUL YÖNETİCİLİĞİNDE CAM TAVAN SENDROMUNUN YAŞANMADIĞI BİR ADA ÖRNEĞİ: KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ

AN EXAMPLE OF FEMALE MANAGERS IN AN ISLAND WHERE GLASS CEILING
SYNDROME IS NOT SEEN: NORTHERN CYPRUS

Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimler Bölümü
mboydak@firat.edu.tr

Öz

Çoğu Avrupa ülkesi ve hatta Amerika'da kadınların yöneticilik basamağında yükselmelerinde cinsiyet faktörü oldukça güç bir engel olarak görülmektedir. Kadınların yöneticilik basamağında yükselmesini engelleyen etmenler literatürde **cam tavan sendromu** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, cam tavan sendromunun yaşanmadığı Kuzey Kıbrıs'ta ilkökul kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ölçen 37 maddelik likert türünde bir anket geliştirilmiştir. Anket Kuzey Kıbrıs'ın Girne, Lefkoşa, Lefke, Gazimagusa ve Güzelyurt ilçelerinde toplam 217 ilkökul öğretmeninin görüşü alınarak uygulanmıştır. Amaca ulaşmak üzere öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kademelerine ve branşlarına göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen istatistik bulgulara göre, Kuzey Kıbrıs'ta ilkökullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetine, hizmet yılına ve de branşına göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Her üç bulguda da adada görev yapan kadın okul yöneticilerinin liderlik vasıflarını sıklıkla yerine getirdikleri düşünülebilir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Öğretmen, Yönetici, Lider, İlkokul, Okul Yönetimi

Abstract

It is very hard for females to promote in career as a manager even in developed regions as many Europe and America. The factors hindering promotion of females in administration are known as glass ceiling syndrome in literature. In this study, leadership qualifications of female managers working in primary schools in Northern Cyprus, where glass ceiling syndrome is not seen, were investigated. leadership qualifications of school managers, was developed in lickert type. The questionnaire were applied to 217 primary school teachers in Girne, Nicossia, Gazimagusa, Lefke and Guzelyurt For this aim, If there are meaningful differences between the opinions of the teachers on leadership qualifications of the school managers regarding their gender, position and branch were also investigated. No meaningful difference was determined in this respect. Considering the findings, it can be concluded that female school managers have leadership qualifications .

Key words: Glass Ceiling, Teacher, Administrator, Leadership Primary School, School Management

1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde her kültür kendi çalışma yaşamını geliştirirken, ekonomik bir gelir karşılığı çalışma erkekler için özgü bir kavram olarak dikkat çekici bir özellik olmuştur. Kadın ve erkeğin toplumsal rol paylaşımı kesin sınırlar içerisinde belirlenirken kadın da ekonomik yönden erkeğe bağlı hale gelmiştir. Yıllarca kadının temel çalışma ortamı evi olurken, erkek evin geçimini sağlamak amacıyla ev dışında gelir getirici bir işte çalışmaya yönelmiştir. Bir diğer ifade ile kadın ev işi ve çocuk bakımı gibi geleneksel ancak ekonomik karşılığı bulunmayan çok sayıda günlük yaşam faaliyeti ile uğraşırken; erkek ev dışında çalışarak evin geçimini sağlamış bu durum da kadını ekonomik anlamda erkeğe bağımlı kılmıştır. Bu bakımdan erkek, kendisine verilen bu toplumsal rol ile ekonomik olarak üretken olmakta ve toplumsal değer kazanmakta; kadın ise, hem ekonomik anlamda erkeğe bağımlı olmakta hem de yaptığı günlük yaşam faaliyetlerinin ekonomik bir değeri olmadığı için toplumsal değersizliğe yani bir bakıma ikincil aktörlüğe itilmektedir. Uzun yıllar süregelen bu durum, kadının da çalışma yaşamına katılması ile değişime uğramıştır (Aytaç, 2006). Dünyada ve ülkemizde kadınların özellikle iş dünyasında önemli yerlere geldikleri görülmektedir. Açıkça bu durum kadınların artık kendilerini göstermeye ve tanıtmaya kararlı olduklarını göstermektedir.

Günümüzde kadınlar işgücünün çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kadınların istihdamı ve geliştirilmesi işyerlerinin başarısında büyük önem taşımaktadır. Kadınların ailedeki sorumlulukları ve eş anne rolü onun mesleğinde terfi etmesini kısıtlamaktadır. Bu durum pek çok örgütte kadınlara yapılan ayrımcılığın temeli sayılan “Şeffaf Tavan” kavramını ortaya çıkarmıştır. Kısaca şeffaf tavan örgütlerde tepe yönetim konumu için kadınların önüne çıkarılan keyfi engellerdir. Kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmez bariyerler içinde kullanılan bir tanımdır (Aytaç, 2005). Bu kavram ilk olarak 1986 yılında, Carol Hymowitz ve Timothy Schellhard tarafından kadınların ilerlemelerindeki engelleri tanımlamak için kullanılmıştır. Şeffaf tavan kavramı ile kadınların üst yönetim düzeylerine gelirken onların başarılarına ve görev liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemesine engel olan, görünmeyen, şeffaf ve karşı konulamayan engeller tanımlanmaya çalışılmıştır. Kadınların ilerlemelerinin daha üst düzeyde bir işi başaramama korkusu ile değil kadın olmasından dolayı engellendiği söylenmiştir. Kadınların ailevi sebeplerden dolayı kariyerlerinden kolay vazgeçtikleri inancı, rekabetçi iş dünyasında kadınların yeteneklerine dair geliştirilen ön yargılar gibi unsurların şeffaf engelleri oluşturan sebepler olduğu düşünülmektedir. Bu engeller kadınların karşılaşmış oldukları en büyük, en soyut ve halledilmesi en zor olan engellerdir (Özcan, 1999).

Yirminci Yüzyılın özellikle son çeyreği, dünyanın her tarafında kadın hareketlerinin yoğun biçimde yaşandığı bir dönem oldu. Kadınlar bu yüzyılda toplumsal eşitlik ve siyasal haklar konusundaki mücadeleleri ile oldukça başarılı bir profil çizdiler. Dünyanın yarısını oluşturan bu demografik grup içindeki öncü kadınlar, kadın olmaktan kaynaklanan sorunlarla başa çıkmanın ilk adımının kadının statüsünü gerek aile içinde gerekse toplum düzeyinde yükseltmek olduğunu vurguladılar; çünkü bu başarıldığı zaman kadın, kendi haklarının bilincine varacak, onları

kullanabilecek, koruyup geliştirebilecekti. Örneğin, eğitim düzeyi yükselince kadın, daha iyi ve daha kolay iş bulma olanaklarına sahip olacaktı. Eğitimi ve becerileri artan kadının aile ve toplum içindeki saygınlığının artmasının yanı sıra söz hakkı oluşacak böylece hem ailede hem toplumda daha sağlıklı kararlar alınabilecekti (Arat,1996).

Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları en büyük engel olan cam tavanın üç boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutların ortaya çıkmasındaki faktörler genellikle sosyo-kültürel nitelik taşımaktadır. Cam tavan boyutlarını oluşturan engeller doğrultusunda kadınlar, kariyer gelişimlerini belirlerler. Şeffaf tavanı belirleyen engeller üç başlık altında ele alınmıştır (Aycan, 2005; Örucü, Kılıç ve Kılıç,2007:119) Bunlar;

a) Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Kadınlara karşı oluşturulan önyargılardır. Kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kadınları, kişilik, kararsızlık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “ kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elde tutma isteğidir.”

b) Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Kendini referans alma yanılığısı, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir düşüncesi (**kraliçe arı sendromu**). Tepe yönetiminde görülen “tek kadın”olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

c) Kadının Kendi Kendine Yarattığı Engeller: Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; kadının yeri neresi? sorusunun cevabını bulamayışı, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmektedir. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme, iş ve aile çatışması ve suçluluk duygusu başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; sistemin değerlendirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek (kariyer yönelimli olmamak), kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde.

Siyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden “cam tavan”ı yaratan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkinci faktör olarak çevresel faktörler yer almaktadır. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, “nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek” yönünde gelişen inançlardır. Kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli,

başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir.

Kadınların kariyerleri için engel oluşturan şeffaf tavanlar, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak için ihtiyacı olan yeteneklere sahip kişilerin özellikleri göz önünde bulundurulmadan, kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarına ve aynı zamanda örgütün gelişimine de engel olmaktadır. Kadınların üst düzey yönetime gelebilmelerini yavaşlatan yâda durduran engelleri aşmaları oldukça zordur. Bu sebepten dolayı çok az kadın engelleri aşarak üst yönetimde yer alabilmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların üst yönetimde yer almayışlarını şu sebeplere bağlamaktadırlar (Aytaç, 2005, Snavely, 1993:17):

- Kadınlar çocuk büyötmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmakta ya da durdurmaktadırlar. Aynı zamanda ev ile iş yaşantısı arasında çatışma yaşadıklarından bu durum kadınların üst yönetime ulaşmalarını engellemektedir.
- Kadınlar mühendislik, işletme ve liderlik becerilerine yeterince sahip olmadıklarını gerekçe göstererek üst yönetime hazır olmadıklarını düşünmektedirler.
- Kadınlar ailedeki ve işteki rollerini dengelemek isterler. Evlilik ve çocuk kadının kendini bütünüyle işine vermesine engeldir. Bundan dolayı üst yönetim için gerekli çalışmalara yeterli vakit ayırmamaktadır.
- Kadınlar geleneksel yargılar doğrultusunda insan kaynakları alanında kariyer kadrolarını kendileri belirlemektedirler.
- Kadınlarda üst yönetici olmak için gereken iş tecrübesi ve otorite yetersizliği vardır.
- Kadınların yapıları gereği duygusal olmaları onları yönetme konusunda yetersiz kılmaktadır.
- Kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleridir.
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonların tümünü yönetme imkanı tanınmamaktadır.
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olmasıdır.
- Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamalarıdır.

Kadınların yöneticilik basamağında yer almalarını etkileyen etmenlerden birisi de içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel yapısıdır. Bu açıdan yaklaşıldığında yöneticilik birçok toplumda erkek mesleği olarak algılandığından bürokratik yapının da buna göre şekil aldığı görülmektedir. Genelde erkeklere iş ve toplum liderliği rolü yakıştırılmıştır. Bu noktada kadının yönetici olarak erkeğe buyurması hoş karşılanmamış, kadınların duygusal olmalarından dolayı iyi yöneticilik yapamayacakları ileri sürölerek kadın-erkek arasındaki eşitsizlik meşrulaştırılmıştır. Kadınların

yönetici olmasında hukuksal bir engel bulunmamasına rağmen, erkeklerin kadınların yönetici olmasını istememesi ve ataerkil kültürü içselleştiren kadınların isteksizliği yönetimden uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Usluer, 2000). 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan “yönetimsel davranışlar araştırması” sonuçlarına göre kadınlar, yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık göstermektedirler (Hall ve Donnell, 1980). Tavrıs yaptığı araştırmada (Tavrıs 1972), kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı % 48 olarak tespit etmiştir. % 45’lik bir oran ise, cinsiyet ayrımının, kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların üstesinden gelebileceğine inanmaktadır. Başka bir araştırmaya göre de, erkeklerin %31’i ile kadınların %58’i şu görüşü paylaşmaktadır; “Kadınların çoğu, buldukları makamı sadece kadın olduklarından dolayı kazanmışlardır”. Aynı araştırmanın diğer sonuçları şöyledir; Kadınların %81’i “kadınlar, erkeklerden daha iyi performans göstermelidirler”, %78’i “kadınlar, sponsor ve akıl hocası bulmakta zorlanmaktadır”, %71’i “kadınlar, genellikle gayri-resmî iletişimin dışında tutulmaktadır” görüşlerini benimsemektedirler (McLandress, 1991: 162).

Türk toplumu cinsiyet rollerini ataerkil şekilde, belirgin farklılıkları ile kabul etmektedir. Evlilik ve aile kurumları oldukça ataerkildir. Erkekler egemen cinsiyettedir ve kontrol etmeleri beklenir. Koca, kültürel olarak ailenin hükümdarı şeklinde kabul edilir ve eşin, çocukların karşılık vermek zorunda oldukları resmi otorite şeklinde düşünülür. Kocanın rolü otorite olmaktır ve eşinin rolündeki sorumluluğu, aileyi gözetmek ve aile yapısını korumak için kocasına bağımlı kalmak olarak farz edilmektedir. Genel olarak Türk insanları hala ataerkil düzenine değer vermekte ve Türk erkekleri hala idari pozisyonlara “ilk seçenek” olarak görülmektedir. (Ayan,2000; Usluer, 2000). Kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki daha yüksek kademeleri ele geçirememelerinin nedenleri iş koşullarının doğasında var olan baskı ile de alakalı olabilir. Çelikten’in, Morrison ve diğerlerinden aktarmalarına göre, kadın yöneticilerin deneyimlerinde nadir olarak bulunan baskının üç önemli kaynağı vardır. Birincisi, işin kendisinde olan baskılardır. Uzun iş saatleri, çılgın iş hızı, sorumluluklar, talepler ve önemli kararlar almanın ağır yükü buna örnek verilebilir. İkincisi yönetici pozisyonunda bir kadın olmanın öncü rolü ile alakalı baskı olmasıdır. Diğer kadınlar için rol modeli olmak, kadınları grup şeklinde temsil etmenin azınlık sorumlusu olmak gibi. Üçüncüsü işteki baskıya ek olarak aile yükümlülüklerinin olmasıdır. İş dışındaki yaşamdaki talepleri idare etmek, iş-aile ikili rolleri, işteki ve iş dışındaki rollerin çatışması buna örnek oluşturabilir. Böyle baskılar kadınların yönetici pozisyonları almaları için onların cesaretini kırmaktadır (Çelikten, 2005). Oysa Boydak Ozan ve Akpınar (2002: 219-234) tarafından yürütülmüş olan bir araştırmada, ilköğretim kurumunda görev yapan bayan ve erkek yöneticilerin yöneticilik başarısında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Strachan’ın(1999,309) yapmış olduğu bir çalışmada ise, kadın yöneticilerin sosyal kararlara liderlik edebilmek, karma sosyo ekonomik ve kültürel farklılıkları yönetebilme becerilerine sahip ayrıca toplumsal baskılar karşısında pasif olmayan, öğrenci ihtiyaçlarını karşılarken son derece aktif ve yaratıcı bir rol oynadıkları görülmüştür.

Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri

Kadınlar, bir erkekler kulübü olarak algılanan yönetim dünyasına oldukça geç girmişlerdir, ancak aradaki farklı hızla kapatmaya başlamışlardır. Son yıllardaki teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerde kadınların daha üst yönetim görevlerine gelmelerini desteklemiştir. Bu durum kadın ve erkek arasında yönetime yansıyan tarz anlayış ve yaklaşım farklılıklarının olup olmadığı konusunu ve kadın yöneticilerin başarısını gündeme getirmiştir(Barutçugil, 2009a).

Kadın yöneticilerin 2000'li yıllarda dikkat çeken önemli özelliklerinden olan katılımı sağlama, işi heyecanlı ve zevkli hale getirme, güç ve bilgiyi paylaşma gibi özellikleri günümüz yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin güç ve bilgiyi ellerinde bulundurmak düşüncesinin aksine kadınların liderliğindeki yeni insancıl yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu bir ağ organizasyon modeli anlayışı yerleşmektedir. Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte yetkilendirmekte, yaratıcılığı artırmakta ve onların en iyiyi yapmalarını sağlamaktadır. Bu tarz yönetimde daha başarılı olan kadın yöneticiler bilgiyi paylaşırken ortak çalışma alanları oluşturmakta ve çalışanlarını yapılan işlere ilişkin olarak bilgilendirmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki değişen yönetim anlayışının gerekleri kadınlar tarafından daha iyi yerine getirilmektedir (Barutçugil, 2009b). Günümüz yönetim anlayışında dikkat çeken ve kadınların sıklıkla göstermiş olduğu yöneticilik- liderlik davranışlarını Çelikten ve Yeni (2004,311) on madde de ele almışlardır:

- Demokratik ve moral etik otoriteyi önemsemek,
- Duygusalılık, duygu ve eğilimlere önem vermek,
- Örgütü kurallara göre yönetmek,
- Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmak,
- İşbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermek,
- Takım çalışmasına teşvik etmek,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Girişken olmak,
- Öğretim liderliği yapmak ve
- Olaylar karşısında soğukkanlı davranmaktır.

Erciyes Üniversitesi'nde banka çalışanları üzerinde yürütülmüş olan bir çalışmada kadın yöneticilerin erkeklere göre çalışanları daha iyi motive ettikleri, daha yaratıcı ve toleranslı oldukları ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha

demokratik oldukları ortaya konulmuştur. Erkeklerin otoriter tarzlarına karşın kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzları ön planda olduğu vurgulanmıştır (Aykan, 2004:213-224).

Bu çalışmada nüfusun yaklaşık %95'inin Türk olduğu bir ada olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki kadın yöneticilerin pozisyonları dikkate alınarak liderlik vasıflarını ne ölçüde yerine getirdikleri araştırılmıştır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti bir Türk devleti olmasına rağmen kadınlar diğer alanlarda olduğu gibi eğitim sektöründe de oldukça önemli oranda temsil yeterliğine sahiptirler. Özellikle ilkokullarda öğretmenlerin %49,9'unu kadınlar oluştururken, bu kurumlarda yöneticilik basamağında da kadın yöneticilerin oranının erkek yöneticilerden fazla olduğu dikkat çekicidir. Bu nedenle kadın yöneticilerin liderlik vasfı taşıyıp taşımadıkları araştırma konusudur.

Araştırmanın Amacı:

Bu araştırma ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ilkokullarda görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve branşları dikkate alınarak okul yöneticilerinin liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

2. YÖNTEM

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007–2008 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs'ın Girne, Lefkoşa, Lefke, Gazimagusa ve Güzelyurt ilçelerindeki Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Bu ilkokullar arasından rasgele seçilen 22 okulda görev yapan 271 öğretmen ise, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Kuzey Kıbrıs'ta ilköğretime bağlı 136 okulda toplam 19557 öğrenci, 165 yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) görev yapmaktadır. Bu yöneticilerin 81'i kadınlardan oluşmaktadır (araştırma kapsamında liderlik özelliğinin değerlendirildiği 63 kadın okul yöneticisi bulunmaktadır). Toplam 1300 olan öğretmen kadrosunun 391'i kadrolu erkek öğretmen, 747'si kadrolu bayan öğretmen ve 162'si geçici öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmen kadrosunun 880'ini sınıf öğretmeni, 420'sini de branş öğretmeni oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada verileri elde etmek üzere anket geliştirilmiştir. 40 maddelik anket, evrenin benzer özelliğini taşıyan 90 öğretmenin görüşü alınmak üzere uygulanmıştır. Anketin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizleri işlemleri sonucunda Cronbach Alpha 0,95 bulunurken, KMO 0,86 Bartlett test sonucu 0,005 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda anketteki madde sayısı 37'ye düşmüştür. Geçerlik ve güvenilirliği yapılmış olan anket 271 öğretmenin görüşü alınmak üzere gerçek evrene uygulanmıştır.

Anket kişisel bilgilerin yer aldığı birinci bölüm ve kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik öğretmen görüşlerinin ele alınıp değerlendirildiği ikinci bölümden oluşmaktadır.

Verilerin Çözümlemesi

Veriler SPSS programında değerlendirilmiştir. Verilerin çözümlemesinde kişisel bilgiler için yüzde, frekans kullanılırken, kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik öğretmen görüşleri için bağımsız gruplar t- testi ve varyans analizi (one-way) kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin veriler Tablo 1’de yer almaktadır. Öğretmenlerin %38,4’ünü erkek, %61,6’sını kadınlar oluştururken, öğretmenlerin %69,4’ünü Atatürk Öğretmen Akademisi (Kuzey Kıbrıs’ta en yüksek puanla öğrenci alan öğretmen yetiştirme kurumu) mezunlarının oluşturduğu, kıdeme göre öğretmen dağılımları incelendiğinde ise, en fazla yığılmanın 17 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptıkları alanlara göre dağılımları incelendiğinde %64,2’sinin sınıf öğretmenliğinde görev yaptığı, %35,8’inin ise branş öğretmeni olarak görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin liderlik özelliklerini değerlendirdikleri kadın yöneticilerinin % 50,8’i Atatürk Öğretmen Akademisi mezunu, % 25,4’ü lisans mezunu ve %23,8’i ise yüksek lisans mezunundan oluşmaktadır. Kadın yöneticilerin kıdeme göre dağılımı incelendiğinde 12–16 yıl arasında görev yapanlar % 3,2 iken, 16 yıl ve üzeri görev yapan bayan yöneticiler %96,8’i oluşturmaktadır. Bayan okul yöneticilerinin alana göre dağılımında % 58,7 ile sınıf öğretmeni yer alırken, % 42, 3 ile branş öğretmenliği alanında görev yapanlar yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırma kapsamında Yer Alan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Dağılımı

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı		
Seçenekler	f	%
Erkek	104	38,4
Kadın	167	61,6
Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı		
Atatürk Öğretmen akademisi	188	69,4
Lisans	42	15,5
Yüksek lisans	42	15,1
Öğretmenlerin Buldukları Kıdeme Göre Dağılımı		
1-5 yıl	29	10,0
6-11 yıl	45	16,6
12-16 yıl	84	31,0
17+ yıl	113	41,7
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Alana Göre Dağılımı		
Sınıf Öğretmeni	174	64,2
Branş Öğretmeni	97	35,8
Toplam	271	100,0

Yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak öğretmenlerin cinsiyetine göre maddeler tek tek ele alınarak bağımsız gruplara t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına göre ankette yer alan 37 madde içerisinde üç maddede öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir (Tablo 2). Anlamlı sonuç elde edilen maddeler incelendiğinde ikinci maddenin yer aldığı “Okulun ve okulun içinde yer aldığı toplumun gelecekte ulaşması gereken vizyonu somut bir şekilde ortaya koyar” maddesine erkek öğretmenler $\bar{X}=3,92$ ile bayan öğretmenler ise $\bar{X}=4,15$ ile *sıklıkla* düzeyinde yöneticilerinin bu görevi yerine getirdiklerine dair görüş bildirmişlerdir. Dördüncü maddenin yer aldığı “okulun amaç, vizyon ve misyonunun okul toplumunun tüm üyeleri tarafından benimsenip paylaşılmasını sağlar” görüşüne erkek öğretmenler $\bar{X}=4,03$ ile *sıklıkla*, kadın öğretmenler ise $\bar{X}=4,23$ ile *her zaman* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kadın öğretmenlerin, yöneticileri ile ilgili görüşleri daha olumlu sonuçlanmıştır. Burada kadın öğretmenlerin hem cinslerini literatürde yer alanların aksine daha fazla destekleri söylenebilir. “Okuldaki zamanımı, inceleyerek gözleyerek ve öğreterek harcar” görüşünün yer aldığı 16. maddede erkek öğretmenlerin görüşleri $\bar{X}=3,89$ da toplanırken, kadın öğretmenlerin görüşleri $\bar{X}=4,12$ de toplanarak bu görüşe *sıklıkla* düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine kadın öğretmenlerin görüşü bayan yöneticiler ile ilgili olarak daha yüksek sonuçlanmıştır. Aslında elde edilen bu sonuçlar incelendiğinde “cam tavan”la ilgili bayanların hem cinsleri ile ilgili görüşlerinin Kıbrıs Adasında çalışan öğretmenler için geçerli olmadığı söylenebilir.

Tablo 2: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Madde No:	Erkek		Kadın		T	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
1.Öğrenci başarısının en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için ortam hazırlar	4,34	,88	4,47	,75	-1,28	,20
2 Okulun gelecekte ulaşması gereken vizyonu somut bir şekilde ortaya koyar.	3,92	,96	4,15	,84	-2,04	,04
3.Görev yaptığı okulda bütün çocuklar öğrenebilir misyonuna sahiptir.	4,00	,98	4,15	,81	-1,27	,20
4.Okulun misyonunu okulda görev yapan herkesin paylaşmasını sağlar	4,03	,95	4,23	,77	-1,89	,06
5.Sözlü ve yazılı iletişim becerilerini en üst düzeyde kullanır.	4,08	1,03	4,20	,92	-,970	,33
6.Okul için belirlenen önceliklere ve karar sürecinde öğretmen görüşlerine başvurur.	3,91	1,034	4,10	,903	-1,57	,12
7Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir.	3,53	1,253	3,56	1,205	-,160	,87
8.Okulla ilgili çok yönlü ve açık amaçlara sahiptir.	3,87	1,138	4,08	,88	-1,64	,10
9.Öğretmenlerin sınıf içi akademik çalışmalarıyla ilgili toplantılara katılır.	3,99	,99	4,01	1,035	-,170	,86
10. Okul içinde öğretimi izleyerek, öğrencilerin sorunlarını yerinde ve zamanında çözme gayreti içerisinde.	3,99	1,00	4,05	,943	-,477	,63
11. Okulda ve sınıfta zamanın etkili kullanımı için mümkün olan tüm olanakları kullanır.	4,06	,984	4,10	,87	-,33	,74
12. sınıf yönetimi ve öğretim yöntemleri konusunda gelişmeleri takip konusunda öğretmenlere olanak sağlar ve destekler.	4,14	1,018	4,26	,84	-,99	,32
13.Okul programlarının oluşturulmasında öğretmenlerle birlikte çalışır.	3,89	1,079	3,93	1,084	-,251	,80

14.Öğrencilerin üst düzey akademik başarılarını yükseltecek ilgili kaynak ve materyalin sağlanmasında etkin rol oynar.	4,03	1,047	4,08	,946	-,45	,66
15. Okul ve programları değerlendirerek ilgililere geri bildirim sağlar.	3,84	1,142	3,92	1,058	-,628	,53
16. Okuldaki zamanını inceleyerek, gözleyerek ve öğretmek harcar	3,89	1,033	4,12	,904	-1,89	,06
17.Okulda herkesin huzur içinde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve oluşturur ve bunun sürdürülmesini sağlar.	4,10	1,038	4,08	,972	,099	,92
18.Okulda işbirliğine ve güvene dayalı bir çalışma ve öğrenme kültürü oluşmasına ve sürdürülmesine	4,12	1,021	4,10	,896	,1,96	,84
19. Okulla ilgili her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar.	4,07	1,036	4,17	,871	-,908	,36
20. Okul çevresinin ailelerin okula destek ve katılımını sağlar.	4,03	,929	4,16	,920	-1,15	,25
21. Okul bireyleri ve toplumsal çevre için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturur.	4,09	,956	4,15	,855	-,565	,57
22. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimser.	4,10	,990	4,03	1,003	,531	,66
23. Öğrencileri okul çalışmasına katar ve sorumluluk verir.	4,06	,943	4,17	,864	-1,03	,30
24. Üst yönetimin desteğine sahiptir.	4,09	1,006	4,17	,883	-,687	,49
25. Çevresindekileri anlayabilme becerisine sahiptir.	4,12	1,008	4,21	,813	-,845	,40
26. Kendi kendini motive edebilir.	4,12	,952	4,24	,830	-,043	,30
27. Öğrencileri, öğretmenleri, velileri yöneticileri ve toplumu motive etmede başarılıdır.	3,99	1,119	4,11	,874	-1,01	,31
28. Karar alma becerileri soruşturma ve problem çözme yeteneği gelişmiştir.	4,13	1,034	4,13	,837	,077	,94
29. Toplantılara etkin şekilde başkanlık eder.	4,10	1,029	4,21	,844	-1,04	,30
30. kendi kendini yönetme, zamanı etkin bir şekilde planlama	4,14	,939	4,19	,878	-,421	,67
31. iyimserdir, pozitif enerjisini korumayı bilir, güler yüzlüdür.	4,22	1,097	4,25	,861	-,204	,84
32. Empati kurma becerisi yüksektir.	4,02	1,106	3,97	,997	,379	,70
33. Kişileri suçlamak yerine süreçleri sorgulamayı tercih eder	3,81	1,166	3,92	1,038	-,797	,43
34. Eğitim öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.	3,97	1,009	4,02	,934	-,389	,70
35. çevrenin beklenti ve gereksinimlerini anlar.	4,04	1,042	4,11	,857	-,595	,55
36. Bireysel davranışlarında ve başkalarından bekledikleri davranışlarda tutarlıdır.	4,10	1,056	4,04	,931	,492	,62
37Okul ortamını her an hizmete hazır bulundururlar.	4,29	,910	4,38	,848	-,869	,38

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin maddeler incelendiğinde her iki grupta yer alan öğretmenlerin *sıklıkla* seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre Kıbrıs'ta görev yapan öğretmenler kadın yöneticilerinin liderlik davranışları sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere maddeler bir bütün halinde değerlendirilerek bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşler

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	104	4,03	,830	-,896	,38
Kadın	167	4,11	,643		

Tablo 3 incelendiğinde cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tek tek maddelerde olduğu gibi burada da öğretmenlerin cinsiyetine göre kadın yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin *sıklıkla* seçeneğinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre hem kadın hem de erkek öğretmenler okullarında görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıdıklarına inandıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik maddeler tek tek ele alınarak bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde 37 madde içerisinde yalnızca bir maddede görüşler arasında anlamlı farklılık elde edildiği görülmektedir. 30. maddenin yer aldığı “kendi kendini yönetme, zamanı etkin bir şekilde planlama yeteneğine sahiptir” görüşüne sınıf öğretmenliği branşında yer alanlar $\bar{X} = 4,08$ ile *sıklıkla* seçeneğini işaretlerken, branş öğretmenliğinde yer alan öğretmenler $\bar{X} = 4,34$ ile *her zaman* seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu sonuca göre, branş öğretmenleri yöneticilerinin süper liderlik türü içerisinde yer alan bu özelliği yerine getirdikleri inançları sınıf öğretmenlerine göre daha fazladır diyebiliriz.

“Okulun gelecekte ulaşması gereken vizyonu somut bir şekilde ortaya koyar” görüşünün yer aldığı ikinci madde de her iki kademede yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin vizyoner liderlik türü içerisinde yer alan bu davranışı *sıklıkla* (sınıf öğretmeni $\bar{X} = 4,06$; Branş Öğretmeni $\bar{X} = 4,06$) yerine getirdikleri düşüncesini paylaştıkları söylenebilir. Öğretimsel liderlik türü içerisinde yer alan “Öğrenmenin ve öğrenci başarısının en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için ortam hazırlar” görüşünün yer aldığı birinci madde de her iki branşta yer alan öğretmenlerin *her zaman* (sınıf öğretmeni $\bar{X} = 4,40$; branş öğretmeni $\bar{X} = 4,45$) seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre Kıbrıs'ta görev yapan hem sınıf hem de branş öğretmenleri bayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik vasfını taşıdıklarını düşündükleri söylenebilir.

“Okul ortamını her an hizmete hazır bulundurur” (mad. 37) görüşüne her iki kademede yer alan öğretmenler (Sınıf Öğretmeni $\bar{X} = 4,34$; Branş öğretmeni $\bar{X} = 4,36$) *her zaman* düzeyinde görüş bildirerek kadın okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik vasfı içerisinde yer alan bu davranışı yerine getirdiklerini belirtmişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kademeye Göre Kadın Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No:	Sınıf Öğrtm.		Branş Öğretm.		t	P
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
1.Öğrenmenin ve Öğrenci başarısının en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için ortam hazırlar	4,40	,832	4,45	,78	,680	,25
2 okulun gelecekte ulaşması gereken vizyonu somut bir şekilde ortaya koyar.	4,06	,89	4,06	,90	,005	,75
3.Görev yaptığı okulda bütün çocuklar öğrenebilir misyonuna sahiptir.	4,06	,87	4,16	,90	,560	,68
4.Okulun misyonunu okulda görev yapan herkesin paylaşmasını sağlar	4,10	,86	4,24	,81	,007	,52
5.Sözlü ve yazılı iletişim becerilerini en üst düzeyde kullanır.	4,09	1,01	4,28	,87	2,53	,91

6.Okul için belirlenen önceliklere ve karar sürecinde öğretmen görüşlerine başvurur.	4,05	,96	3,98	,85	,330	,07
7.Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir.	3,48	1,210	3,68	1,23	,038	,71
8.Okulla ilgili çok yönlü ve açık amaçlara sahiptir.	3,92	,994	4,14	,97	,154	,65
9.Öğretmenlerin sınıf içi akademik çalışmalarıyla ilgili toplantılara katılır.	3,87	1,073	4,24	,863	6,65	,21
10. Okul içinde öğretimi izleyerek, öğrencilerin sorunlarını yerinde ve zamanında çözme gayreti içerisindedir.	3,98	1,000	4,10	,895	1,82	,72
11. Okulda ve sınıfta zamanın etkili kullanımı için mümkün olan tüm olanakları kullanır.	3,99	,925	4,25	,87	0,40	,65
12. sınıf yönetimi ve öğretim yöntemleri konusunda gelişmeleri takip konusunda öğretmenlere olanak sağlar ve destekler.	4,18	,900	4,27	,941	,68	,33
13.Okul programlarının oluşturulmasında öğretmenlerle birlikte çalışır.	3,86	1,105	4,02	1,03	1,62	,74
14.Öğrencilerin üst düzey akademik başarılarını yükseltecek ilgili kaynak ve materyalin sağlanmasında etkin rol oynar.	3,96	1,005	4,25	,925	,10	,51
15. Okul ve programları değerlendirerek ilgililere geri bildirim sağlar.	3,76	1,100	4,11	1,04	1,32	,25
16. Okuldaki zamanını inceleyerek, gözleyerek ve öğreterek harcar	4,00	,962	4,09	,958	,10	,75
17.Okulda herkesin huzur içinde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve oluşturur ve bunun sürdürülmesini sağlar.	4,02	1,017	4,22	,949	,16	,68
18.Okulda işbirliğine ve güvene dayalı bir çalışma ve öğrenme kültürü oluşmasına ve sürdürülmesine	4,07	,929	4,19	,972	,42	,52
19. Okulla ilgili her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar.	4,09	,955	4,22	,904	,01	,91
20. Okul çevresinin ailelerin okula destek ve katılımını sağlar.	4,16	,942	4,02	,890	3,20	,07
21. Okul bireyleri ve toplumsal çevre için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturur.	4,11	,890	4,15	,905	,14	,71
22. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimser.	4,01	1,023	4,14	,946	,20	,65
23. Öğrencileri okul çalışmasına katar ve sorumluluk verir.	4,02	,952	4,33	,746	1,60	,21
24. Üst yönetimin desteğine sahiptir.	4,08	,952	4,24	,887	,12	,72
25. Çevresindekileri anlayabilme becerisine sahiptir.	4,10	,906	4,30	,856	,21	,65
26. Kendi kendini motive edebilir.	4,15	,906	4,28	,826	,96	,33
27. Öğrencileri, öğretmenleri, velileri yöneticileri ve toplumu motive etmede başarılıdır.	3,95	,978	4,27	,941	,11	,74
28. Karar alma becerileri soruşturma ve problem çözme yeteneği gelişmiştir.	4,09	,918	4,20	,912	,43	,51
29. Toplantılara etkin şekilde başkanlık eder.	4,15	,932	4,20	,901	,01	,92
30. kendi kendini yönetme, zamanı etkin bir şekilde planlama yeteneğine sahiptir.	4,08	,952	4,34	,776	4,10	,04
31. iyimserdir, pozitif enerjisini korumayı bilir, güler yüzlüdür.	4,18	,968	4,33	,932	,16	,69
32. Empati kurma becerisi yüksektir.	3,89	1,067	4,16	,965	1,73	,19
33. Kişileri suçlamak yerine süreçleri sorgulamayı tercih eder	3,83	1,114	3,96	1,04	1,73	,19
34. Eğitim öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.	3,91	1,092	4,15	,870	1,76	,19
35. çevrenin beklenti ve gereksinimlerini anlar.	4,02	,952	4,20	,886	,61	,44
36. Bireysel davranışlarında ve başkalarından bekledikleri davranışlarda tutarlıdır.	3,92	1,017	4,31	,856	3,68	,06
37.Okul ortamını her an hizmete hazır bulundururlar.	4,34	,883	4,36	,856	,39	,53

Öğretmenlerin Görev yaptıkları kademeye göre kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri bir bütün şeklinde ele alınıp bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin kademelerine göre yöneticilerinin liderlik davranışlarına

ilişkin anlamlı sonuç elde edilmemiştir. Her iki grupta yer alan öğretmenlerin kadın yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri sıklıkla seçeneğinde toplanmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo:5 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kademeye Göre Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin t -Testi Sonuçları

Kademe	N	\bar{X}	ss	t	P
Sınıf Öğretmeni	174	4,03	,734	.39	,67
Branş Öğretmeni	97	4,19	,685		

Öğretmenlerin hizmet yılına göre kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin maddeler tek tek ele alınarak varyans analizi yapılmıştır (Tablo 6). Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre madde dokuzun yer aldığı “Öğretmenlerin sınıf içi akademik çalışmalarıyla ilgili toplantılara katılır” görüşünde öğretmenlerin hizmet yılına göre görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir (2-5 yıl $\bar{X} = 4,00$ ile 6-11 yıl $\bar{X} = 4,09$ ile 12-16 yıl $\bar{X} = 4,15$ ile 17+yıl ise $\bar{X} = 3,63$). Öğretmenler bu davranışın kadın okul yöneticileri tarafından **sıklıkla** yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ancak 17+ yıl hizmete sahip öğretmenlerin aritmetik ortalamaları daha düşük sonuçlanmıştır. Bu sonuca göre kadın okul yöneticilerinin bu hizmet aralığında yer alan öğretmenleri daha tecrübeli buldukları için onların toplantılarına katılmadıkları düşünülebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere öğretimsel liderlik yaptıkları söylenebilir.

“Okulda ve sınıfta zamanın etkili kullanımı için mümkün olan tüm olanakları kullanır” görüşünde hizmet yılına göre 12- 16 yıl hizmet yılında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X} = 4,25$) *her zaman* ile sonuçlanırken diğer hizmet yıllarına sahip öğretmenler *sıklıkla* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara göre süper liderlik özelliği içerisinde yer alan bu davranışın kadın yöneticiler tarafından yerine getirildiği söylenebilir. Özellikle öğretmenlikte en tecrübeli yıllar olarak değerlendirilen 12-16 yıl göreve sahip öğretmenlerin **her zaman** düzeyinde görüş bildirmeleri oldukça anlamlıdır.

“Öğrencileri okul çalışmalarına katar ve sorumluluk verir” görüşü ile ilgili 23. madde de öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu görüş ile ilgili olarak 6-11 yıl hizmete sahip öğretmen görüşleri ($\bar{X} = 4,36$) *her zaman* düzeyinde sonuçlanırken, diğer hizmet yıllarında görev yapan öğretmen görüşleri *sıklıkla* düzeyinde sonuçlanmıştır. Bu sonuçlara göre kadın okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulda kalite liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulda kalite liderliği davranışı sergilediklerine ilişkin 27. maddenin yer aldığı” öğrencileri velileri yöneticileri ve toplumu motive etmede başarılıdırlar” görüşünde hizmet yılına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı sonuç elde edilmiştir. Bu görüş ile ilgili öğretmen görüşleri incelendiğinde 6–11 yıl hizmet yılında görev yapan öğretmenler okul

yöneticilerinin bu davranışı *her zaman* yerine getirdikleri diğer gruptakiler ise *sıklıkla* yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

“Kendi kendini yönetme, zamanı etkin bir şekilde planlama ve kendini iyi bir şekilde organize etme davranışı sergiler” görüşünün yer aldığı 30. maddede görüşler arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bu görüş ile ilgili sonuçlar incelendiğinde 6-11 yıl hizmet yılına sahip öğretmenler ile 12-16 hizmet yılına sahip öğretmen görüşleri *her zaman* seçeneğini diğer gruptakiler ise *sıklıkla* seçeneğini işaretlemişlerdir. Elde edilen bu sonuçların kadın yöneticilerin süper liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna götürebilir.

32. madde incelendiğinde dikkat çekici liderlik özelliklerinden birisi olan “Empati kurma becerisi yüksektir” öğretmenlerin hizmet yılına göre yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı sonuç elde edilmiştir. Farklılığın en düşük aritmetik ortalama ile ($\bar{X} = 3,74$) 6-11 hizmet yılına sahip öğretmen görüşleri ile en yüksek 6-11 ve 12-16 yıl hizmete sahip öğretmen görüşlerinden kaynaklanmıştır ($\bar{X} = 4,06$). Bütün gruplarda yer alan öğretmen görüşlerinin *sıklıkla* seçeneğinde toplanmasına rağmen genç grubun oluşturduğu 2-5 yıllık öğretmenler okul yöneticilerinin kendileriyle ilgili empati kurmada diğerleri kadar etkili olmadığını düşünmüş olabilirler. Okul yöneticileri genelde orta yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Bu da yöneticilerin genç gruptaki öğretmenleri yeteri kadar anlayamadıkları sonucunu doğurabilir.

Anlamlı sonuç elde edilen bir başka madde de” Bireysel davranışlarında ve başkalarından bekledikleri davranışlarda tutarlıdır” görüşünün yer aldığı 36. maddedir. Bu madde de farklılığın yine genç grubun oluşturduğu 2-5 yıl hizmete sahip öğretmenlerden oluştuğu incelenen aritmetik ortalamalar sonucunda dikkat çekmektedir ($\bar{X} = 3,87$). Ancak daha düşük sonuçlansa da bu grupta yer alan öğretmenlerde *sıklıkla* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara göre kadın okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilediklerinden bahsedilebilir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Hizmet Değişkenine Göre Kadın Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Maddelerin Tek Tek Değerlendirildiği Varyans Analizi Sonuçları

Madde No:	2-5 yıl		6-11 yıl		12-16 yıl		17+ yıl		F	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
1.Öğrenci başarısının en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için ortam hazırlar	4,19	,792	4,56	,725	4,52	,719	4,34	,899	-,554	,580
2 okulun gelecekte ulaşması gereken vizyonu somut bir şekilde ortaya koyar.	4,06	,814	4,09	,793	4,19	,898	3,95	,948	-,012	,990
3.Görev yaptığı okulda bütün çocuklar öğrenebilir misyonuna sahiptir.	3,90	,870	4,07	,837	4,20	,833	4,08	,936	-,963	,337
4.Okulun misyonunu okulda görev yapan herkesin paylaşmasını sağlar	4,16	,779	4,27	,688	4,20	,833	4,06	,927	-,1250	,213
5.Sözlü ve yazılı iletişim becerilerini en üst düzeyde kullanır.	4,10	1,076	4,24	,857	4,24	,967	4,13	,986	-1,526	,128
6.Okul için belirlenen önceliklere	3,90	1,012	4,07	,915	4,21	,879	3,91	1,005	,510	,610

ve karar sürecinde öğretmen görüşlerine başvurur.											
7.Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir.	3,68	,945	3,67	1,187	3,66	1,167	3,40	1,338	-1,278	,202	
8.Okulla ilgili çok yönlü ve açık amaçlara sahiptir.	4,13	,763	4,07	,899	4,13	,954	3,84	1,092	-1,801	,073	
9.Öğretmenlerin sınıf içi akademik çalışmalarıyla ilgili toplantılara katılır.	4,00	,816	4,09	1,019	4,15	1,000	3,68	1,069	-2,850	,005*	
10. Okul içinde öğretimi izleyerek, öğrencilerin sorunlarını yerinde ve zamanında çözüme gayreti içerisindedir.	3,97	,948	4,07	,939	4,12	,924	3,95	1,013	-,985	,325	
11. Okulda ve sınıfta zamanın etkili kullanımı için mümkün olan tüm olanakları kullanır.	3,84	,934	4,13	,869	4,25	,834,	4,00	,936	-2,259	,025*	
12. sınıf yönetimi ve öğretim yöntemleri konusunda gelişmeleri takip konusunda öğretmenlere olanak sağlar ve destekler.	4,19	,873	4,20	,786	4,32	,907	4,14	,980	,726	,469	
13.Okul programlarının oluşturulmasında öğretmenlerle birlikte çalışır.	3,84	1,157	3,98	1,011	3,98	1,053	3,86	1,116	-1,201	,231	
14.Öğrencilerin üst düzey akademik başarılarını yükseltecek ilgili kaynak ve materyalin sağlanmasında etkin rol oynar.	4,19	,833	4,04	,952	4,08	1,032	4,02	1,009	-2,323	,021*	
15. Okul ve programları değerlendirerek ilgililere geri bildirim sağlar.	4,00	,894	3,91	,973	3,94	1,134	3,81	1,156	-2,553	,011*	
16. Okuldaki zamanını inceleyerek, gözleyerek ve öğretmek harcar	4,06	,854	4,13	,944	4,17	,903	3,88	1,025	-,762	,447	
17.Okulda herkesin huzur içinde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve oluşturur ve bunun sürdürülmesini sağlar.	3,94	,814	4,07	,986	4,23	,961	4,04	1,070	-1,583	,115	
18.Okulda işbirliğine ve güvene dayalı bir çalışma ve öğrenme kültürü oluşmasına ve sürdürülmesine	4,10	,831	4,11	,959	4,20	,902	4,04	1,004	-,975	,331	
19. Okulla ilgili her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar.	4,29	,643	4,11	1,092	4,17	,903	4,07	,970	-1,097	,273	
20. Okul çevresinin ailelerin okula destek ve katılımını sağlar.	4,10	,870	4,04	1,043	4,04	,823	4,03	,958	1,199	,232	
21. Okul bireyleri ve toplumsal çevre için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturur.	4,10	,908	4,18	,960	4,25	,742	4,02	,963	-,401	,689	
22. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimser.	3,81	1,046	4,16	,878	4,14	,971	4,02	1,044	-1,098	,273	
23. Öğrencileri okul çalışmasına katar ve sorumluluk verir.	4,03	,706	4,36	,773	4,14	,880	4,05	,989	-2,790	,006	
24. Üst yönetimin desteğine sahiptir.	4,03	,912	4,31	,845	4,18	,920	4,06	,975	-1,330	,185	
25.Çevresindekileri anlayabilme becerisine sahiptir.	4,06	,772	4,18	,834	4,23	,896	4,16	,949	-1,736	,084	
26. Kendi kendini motive edebilir.	4,19	,792	4,27	,863	4,29	,899	4,10	,894	-1,158	,248	
27.Öğrencileri, öğretmenleri, velileri yöneticileri ve toplumu motive etmede başarılıdır.	4,00	,931	4,22	,927	4,08	,908	4,01	1,057	-2,567	,011*	

28. Karar alma becerileri soruşturma ve problem çözme yeteneği gelişmiştir.	4,10	,870	4,20	,757	4,21	,958	4,04	,957	-1,034	,302
29. Toplantılara etkin şekilde başkanlık eder.	3,87	1,056	4,29	,727	4,24	,887	4,15	,965	-,487	,627
30. kendi kendini yönetme, zamanı etkin bir şekilde planlama davranışı sergiler	3,90	,944	4,31	,763	4,26	,933	4,13	,906	-2,295	,023
31. iyimserdir, pozitif enerjisini korumayı bilir, güler yüzlüdür.	4,06	,929	4,33	,826	4,31	,957	4,19	1,014	-1,206	,229
32. Empati kurma becerisi yüksektir.	3,74	1,032	4,07	1,053	4,07	,991	3,96	1,070	-2,097	,037
33. Kişileri suçlamak yerine süreçleri sorgulamayı tercih eder	3,77	,845	4,11	1,005	3,86	1,184	3,82	1,105	-,951	,342
34. Eğitim öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.	3,90	,746	4,09	,949	4,02	1,006	3,97	,995	-1,986	,048*
35. çevrenin beklenti ve gereksinimlerini anlar.	3,90	,831	4,13	,815	4,21	,893	4,01	1,022	-1,517	,130
36. Bireysel davranışlarında ve başkalarından bekledikleri davranışlarda tutarlıdır.	3,87	,922	4,11	,832	4,15	,963	4,02	1,062	-3,193	,002*
37 Okul ortamını her an hizmete hazır bulundururlar.	4,16	,779	4,37	,806	4,42	,908	4,33	,898	-,196	,844

* P < 0,05 anlamlı

Öğretmenlerin hizmet yıllarına göre kadın okul yöneticilerinin liderlik vasıflarına ilişkin olarak maddeler bir bütün halinde değerlendirilerek varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarında hizmet yılına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Öğretmen görüşlerinin *sıklıkla* seçeneğinde toplandığı, elde edilen bu sonuçla öğretmenlerin kadın okul yöneticilerinde liderlik vasıflarını gözlemledikleri düşüncesine sahip oldukları söylenebilir (Tablo7).

Tablo 7: Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Hizmet yılı	N	\bar{X}	ss	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
0-5 yıl	31	4,00	0,62	Gruplar arası	,178	4	,890	,395	,670
6-10 yıl	45	4,15	0,61						
11-15 yıl	84	4,17	0,71						
16+ yıl	111	4,01	0,78	Gruplar İçi	13,612	271	,227		

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada Kuzey Kıbrıs'ta görev yapan öğretmenlerin bayan okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken öğretmenlerin cinsiyeti, görev yaptıkları kademe ve hizmet yılı değişkenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerini değerlendirmek üzere ilk olarak maddeler tek tek ele alınmış daha sonrada bir bütün halinde değerlendirilerek bağımsız

gruplar t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçları incelendiğinde ikinci, dördüncü ve 16. maddenin yer aldığı görüşlerde cinsiyete göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Farklılığın kadın öğretmen görüşlerinden kaynaklandığı dikkat çekicidir. Cam tavanın aksine kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerle çalışmaktan herhangi bir rahatsızlık duymadıkları ve yöneticilerinin liderlik özelliklerini en iyi şekilde yerine getirdikleri düşüncesini taşıdıkları söylenebilir. Ancak Bu maddelerin dışında yer alan maddelerde de her iki grupta yer alan öğretmenler kadın yöneticilerinin çeşitli liderlik tür ve özelliklerini taşıdıkları inancını taşıdıkları da söylenebilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre bayan okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre görüşler arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir (Tablo 5). Her iki kademede görev yapan öğretmenlerin görüşleri *sıklıkla* ve *her zaman* seçeneğinde toplanmıştır. Ancak burada branş öğretmenlerinin görüşleri genelde *her zaman* seçeneğinde toplanmasına rağmen sınıf öğretmenlerin görüşleri *sıklıkla* seçeneğinde yer almıştır. Sınıf öğretmenleri, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıdıklarına inanmakla birlikte, okul yöneticileri ile daha fazla zaman geçirdikleri için daha objektif değerlendirme yapabildikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin görevdeki hizmet sürelerine göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri değerlendirmek üzere varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Tüm gruplardaki öğretmen görüşleri *sıklıkla* seçeneğinde toplanarak yöneticilerinin çeşitli liderlik tür ve özelliklerini taşıdıklarını belirtmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde hizmeti 6-10 yıl ile 11-16 yıl aralığında olan öğretmen görüşlerinin daha olumlu sonuçlandığı, buna göre bu gruplarda yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışı sergilediklerine inançlarının daha fazla olduğu söylenebilir. Yöneticilikte en önemli liderlik özelliklerinden birisinin karar vermek olduğunu vurgulayan Usta (2001,75) başarılı bir yöneticilikte en önemli özelliğin etki eden kararlar almak olduğunu vurgulamıştır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar Boydak Özcan ve Akpınar'ın (2002,219) yapmış olduğu çalışmayı destekler nitelikte sonuçlanmıştır. Yine Strachan (1999,309) yaptığı çalışmada elde edilen kadın yöneticilerin sosyal liderlik özellikleri ve iletişim konusundaki başarılı liderlik özellikleri bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Ancak Çelikten' (2004, 91)in Kayseri ilinde kadın yöneticiler konusunda yapmış olduğu araştırmada kadın yöneticilerin görevlerini yürütürken cam tavan sendromu yaşadıkları için bu görevi pek te isteyerek yürütmedikleri sonucu elde edilmiştir. Ayrıca Atay'ın (2001,479) yapmış olduğu bir çalışmada, kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu yüzden etkili bir yönetim uygulayamayacakları gibi, kariyerlerini geliştirme isteklerinin de erkekler kadar güçlü olmadığı vurgulanmıştır. Yine bu araştırmada özellikle karar alma konusunda kadın yöneticilerin başarısından söz ederken Eren'in (1996,11) yaptığı bir çalışmada kadınların karar verirken duygusallıklarının ön plana çıktığı vurgulanmıştır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin elde edilen veriler çok yüksek sonuçlanmıştır. Bu nedenle benzer bir çalışmanın hem okul yöneticilerinin görüşlerini alacak hem de öğretmen görüşlerinin alınacağı nitel bir araştırmayla desteklenmesi önerilmektedir. Ancak bu şekilde yürütülecek bir çalışmayla Kuzey Kıbrıs'ta görev yapan kadın okul yöneticilerinin gerçekten çeşitli liderlik özelliklerine uygun davranış sergilediklerinden söz edilebilir.

KAYNAKLAR

- Arat, N. (1996). "Türkiye'de kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri", *Türkiye'de Kadın Olmak*. İstanbul. Say Yayınları
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:5 sayı: 1 S:1-20
- Atay, K. (2001), "İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Tutum ve Davranışları", *Eğitim Yönetimi*, Sayı.28, ss.471-482.
- Ayan, F. (2000). *Bayan Öğretmenlerin Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale.
- Aycan, C.(2005) "Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller." <http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/23837.pdf> (erişim tarihi: 25.04.2005).
- Aykan,E.(2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı:17, yıl:2004/2, 213-224.
- Aytaç, S.(2005). "Çalışma Yaşamında Kadın" <http://www20.uludag.edu.tr/~Nazan/2077-10html>. (erişim tarihi: 25. 11.2006).
- Barutçugil, İ. (2009)a. 21. Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici. <http://www.Ercantekin.com/yazilar> (erişim tarihi: 27.06.2009).
- Barutçugil, İ. (2009)b. İş hayatında kadın Yönetici. <http://www.Kitapambari.com>(Web sitesinden 27.06.2009 alınmıştır).
- Boydak, Ö, M. Akpınar, B (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234,
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: kayseri İli örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17 Yıl 2004/2 S: 91-118).
- Çelikten, M.ve yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 12 No:2 S: 305-314.
- Çelikten, M. (2005). "The Women at Principals Chair inTurkey." *Journal Of Amerikan Academy of Business*, Cambridge Hollywood: Mart 2005.Vol. 6,Iss1,p:85-94
- Goodman, G.(2002)."Administrator Preparation Programs: Do Universities Advance or Inhibit Females?" (Edited by: A Korheck, S; Reese, M. Women as School. Executives: Research and Reflections on Educational Leadership). Texas TCWSE. http://www.eric.ed.gov/ERIC/Docs/data/eric_docs2/Content_storage_01/0000000b/80/27/f5/d5.pdf. (erişim tarihi: 25.11.2006).
- Gözke, Ö. (2005). *Kadın Dekanlar da "Yok"Yerde*. <http://www.bianet.org/2005/11/30/70115.htm>.
- Gürüz, D.(2004). "Akademik Yaşamda Kadın Olmak", Kadın çalışmalarında Disiplinler Arası Buluşma, *Sempozyum Bildiri Metinleri*, Cilt 3: sayfa 301-308. İstanbul Yeditepe Üniversitesi. Güzel sanatlar Fakültesi, Mor Ajans.
- Eren, E., (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, s.11.

- Hall, J., S.M. Donnell. (1980), *Men And Women As Managers: A Sinificant Difference, Organizational Dynamics, Vol.1*, (Bahar).
- Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, [www.elegans.com.tr/arsiv/66/ haber 018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber_018.html) (15.03.2009).
- McLandress, Karen. (1991), *Contemporary Issues In Business Ethics And Politics*, Bölüm 7, The Edwin Mellen Press, New York.
- Örücü,E., Kılıç, R., Kılıç,T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve kadınların üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir Örneği. *Yönetim ve Ekonomi. Cilt 14: 2. S:117-135.*
- Özcan, F.Ö. (1999). *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Özkaya, M.Ö.(2005). “Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler.” <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil19.htm> (erişim tarihi: 25. 04.2005).
- Snavely, K. (1993), Managing Conflict Over The Perceived Progress Of Working Women, *Business Horizons, Mart-Nisan*, s. 17-22.
- Şiyve, O, Ç. (2004), “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan” Tügiad Elegans
- Tavris, C. (1972), *Woman And Man, Psychology Today*, s.57-85.
- Usluer, L.(2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlarına Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Ankara.
- Usta, R.(2001) “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zaman Kullanma Biçimleri”, *Standart Dergisi*, Sayı 478, , s. 75