

# **Evaluation of Transformational and Transactional Leadership Behaviors of Woman School Administrators According to Teachers' Opinions**

**Ahmet YILDIRIM**

MEB, ORCID ID: 0000-0001-9755-3645

**Yeliz Çelikten**

MEB, ORCID ID: 0000-0002-1825-7002

## **Abstract**

*Leadership, which has been the subject of many scientific researches for more than a century, has become more effective and significant with the increase of the level of competition environment. Leadership that is quite effective in educational institutions plays a crucial role in goal-achieving. As a result of women's active role in working life recently, they have started to participate in administrative positions. This study is to define whether there is a statistically meaningful difference in teachers' perception of woman administrators' transformational and interactional leadership behaviors with respect to factors based on teachers' gender, age, seniority, educational background, branch, marital status, and mater and working time. The population of the study consists of 250 preschool, primary, secondary and high school teachers appointed by the Ministry of National Education in Erzincan city and provinces around. The sample group consists of 22 schools administered by woman teachers and 289 teachers working in these schools. The frequency and percent value of demographic features has been analyzed with data analysis on SPSS 17.0. The averages and standard deviation of the points in the scales has been calculated. T test, variance analysis (One Way ANOVA), Kruskal Wallis-H test were applied in difference tests. The study results revealed that the woman administrators generally show transformational leadership behaviors in regard to the perceptions of teachers. While the teachers with a low level of seniority think woman administrators show transformational leadership behaviors, teachers with high level of seniority think woman administrators show interactional leadership behaviors. Furthermore, teachers' perception of woman administrators is affected by several factors.*

**Keywords:** Leader, Woman, Woman Leader, Transformational Leader, Transactional Leader



Inönü University  
Journal of the Faculty of Education  
Vol 20, No 2, 2019  
pp. 404-424  
DOI: 10.17679/inuefd.469874

Article type:  
Research article

Received : 12.10.2018  
Accepted : 07.05.2019

## **Suggested Citation**

Yıldırım, A. & Çelikten, Y. (2019). Evaluation of Transformational and Transactional Leadership Behaviors of Woman School Administrators According to Teachers' Opinions. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 20(4), 404-424. DOI: 10.17679/inuefd.469874

## EXTENDED ABSTRACT

### **Introduction**

There are many reasons why women fall behind men in the social and economic sphere. These reasons are caused by the relations based on the structural characteristics of societies and the patriarchy is thought to be dominated by men in all areas, women benefit from the educational opportunities less, physiological differences in women from men, deficiencies and inaccuracies in legal regulations. Considering that social perception is a distinction between men's jobs and women's jobs, women tend to professions accepted by society, while men refer to jobs called men's jobs. Although there is no discrimination on the basis of gender roles in the selection of profession and occupation in our laws, it is seen in practice that women are prevented from working in some professions and taking part in decision-making mechanisms. After the proclamation of the Republic, women were given social and social rights through reforms. In addition women were given the right to be equal, to be elected and to be elected in accordance with the law, with the Labor Law in 1936, some innovations and arrangements were made in the working life. As industrialization increased in Turkey since 1950, there has been an increase in the proportion of women in working life. Women who develop themselves in other areas are progressing in the field of management and the number of management levels is increasing. However, this increase is not at the desired level. The management and leadership qualities used in the organization in acquiring women's position in the management field are also attracting attention more and more day by day. Although women working in the public sector are highly equipped in terms of education levels, their number of executive positions is insufficient. Women who work as managers in the public sector are usually in the middle and lower level manager's positions. The level of leadership behavior of school administrators has a significant impact on the effectiveness and efficiency of schools. Improving the working environment of the school administrator depending on the quality of work life will increase the commitment of the school employees to their institutions, so that it will be easier to achieve school objectives.

### **Purpose**

Leaders establish an effective communication system with their followers, guiding them for organizational purposes. The main task of the leaders is to ensure that those who do business feel strong, competent, knowledgeable and involved, and to mobilize them. Teachers ' performance in achieving the goals of schools is an important factor. It can be said that teacher performance can only be achieved by increasing the quality of work life in school life and increasing the commitment to school organization. The purpose of the research is to determine the leadership behaviors of women managers according to teachers ' perceptions. In addition, this study aimed to determine how leadership behaviors of woman school administrators change according to teacher's demographic information.

### **Method**

This research is a descriptive survey of the perceptions of teachers in schools in Erzincan, which is affiliated to the Ministry of National Education, about transformational and inter-organizational leadership behaviors perceived by women executives in their school. The research working universe is composed of teachers working in state schools affiliated to the Ministry of National Education and within the borders of Erzincan province during the 2015-2016 year. In Erzincan province, there are 22 schools (pre-primary, primary, secondary and high school) that serve as women's school manager, women's school assistant manager and women's head assistant manager. In 11 of these schools, there are women manager, 10 women manager and 1 women head assistant manager. The research universe consists of 289 teachers working with woman managers. Surveys that do not agree to fill out the questionnaire and fill in the questionnaire are not included in the study. The number of questionnaires that are suitable for statistical evaluation and evaluated is 193. The data collected as a result of the research were encoded in digital environment and made using the SPSS 17.0 (Statistical package for the Social Sciences) Program. First of all, the frequency and percentage distributions were determined according to the gender, age, seniority, level of Education, Branch, marital status, the faculty in which the teacher graduated and the time the teacher worked with the woman manager. In this way, distribution of sample group was investigated according to demographic differences. In this context:

1. Independent Group t test to determine the effectiveness of teachers ' scores from sub-dimensions of the group's leadership Behaviour Scale according to gender variables.,
  2. A homogeneity test was performed while examining the effect of each variable on the transformational and transactional leadership. The results of the analysis of variance (Anova) and the non-parametric Kruskal Wallis-H test were used for non-parametric variables.
  3. The non-parametric Mann Whitney-U test was used to determine the difference between groups when the difference was determined by the non-parametric Kruskal Wallis test.
- The scores of the statements on the scale; 1-1, 79 I do not agree at all, 1,80-2,59 disagree, 2,60-3,39 unstable, 3,40-4,19 agree, and 4,20-5,00 definitely agree between the form determined.

### ***Findings***

According to the teachers ' perception, woman school administrators are more likely to exhibit transformational leadership behaviour than to exhibit interacting leadership behaviours. Gender variable: according to a study conducted to determine teachers 'perceptions, woman teachers' participation in transformational and interactive leadership items is higher than male teachers. Learning status variable: according to a study conducted to determine teachers ' perceptions, teachers who graduate from high school have a high level of participation in the level of women's leadership to show interaction behaviours. According to a study conducted to determine teachers ' perceptions, the teachers of the classroom think that women managers exhibit an interactive leadership behaviour. Age and seniority variable: period and less severance as young as the age of working teachers, they think that woman managers exhibit transformational leadership behaviours of middle age and seniority as employees, teachers, and transactional leadership of woman managers exhibit behaviours that they believe.

### ***Discussion & Conclusion***

Teachers who participated in the study think that women school administrators generally exhibit transformational leadership behaviour. The reason for this may be that in addition to the recent studies on leadership, new management approaches are being implemented within the framework of the training. The fact that women teachers think that women managers exhibit transformational leadership behaviour, it may indicate women's solidarity. It can be said that in the young age teachers who have worked as seniority and women managers think that they are exhibiting transformational leadership behaviour, recently increasing efforts and constructivist approach strategies related to leadership. As a recommendation to the study, women managers in particular can be given opportunities in education. In addition, research on leadership can be conducted not only in the school but also in all educational settings. Training on leadership can be given to educators before they start their duties and more effective results can be achieved in management.

# Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi

**Ahmet YILDIRIM**

MEB, ORCID ID: 0000-0001-9755-3645

**Yeliz ÇELİKTEN**

MEB, ORCID ID: 0000-0002-1825-7002

## Öz

Yüzyılı aşkın süredir birçok bilimsel çalışma konusu olan liderlik, rekabet ortamının artması ile birlikte günümüzde etkili ve önemli hale gelmiştir. Eğitim kurumları içinde etkili olan liderlik, amaçlara ulaşmada büyük öneme sahiptir. Son dönemlerde kadınların çalışma hayatında etkin rol oynaması, beraberinde yönetici kadrolarında yer almalarını sağlamıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilere yönelik algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, branş, medeni durum, mezun olduğu okul, öğretmenin kadın yöneticiyle çalıştığı süre değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili ve ilçelerinde MEB'e bağlı 250 okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, kadın yöneticinin görev yaptığı 22 okul ile bu okullarda görevli 289 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 paket programı kullanılarak demografik özelliklerin frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ölçeklerden alınan puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, fark testlerinde t testi, varyans analizi (One- Way ANOVA), Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre kadın yöneticiler genellikle dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemektedir. Kıdemi az ve gençlik yaş döneminde olan öğretmenler, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmekte iken, kıdemi fazla ve orta yaş döneminde olan öğretmenler, kadın yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışlarının çeşitli faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Kadın, Kadın Lider, Dönüşümcü Lider, Etkileşimci Lider.



Inönü Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
Cilt 20, Sayı 4, 2019  
ss. 404-424  
DOI: 10.17679/inuefd.469874

Makale türü:  
Araştırma makalesi

Gönderim Tarihi : 12.10.2018  
Kabul Tarihi : 07.05.2019

## Önerilen Atf

Yıldırım, A. & Çelikten, Y. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(4), 404-424. DOI: 10.17679/inuefd.469874

## GİRİŞ

“Dünyadaki toplumları etkileyen Sanayi İnkılabıyla birlikte kadınlar ilk olarak emeklerini ücret karşılığı vermeye başlamışlardır. O zamanın şartlarına göre istihdam edilen kadın, ekonomik durumu iyi olmadığından ezilmiştir. Kadın çalışanların, çalışma yaşamını düzenleyen yasaların çıkarılması İngiltere’de başlamış ve diğer topluluklara da ulaşmaya başlamaktadır” (Kocacık ve Gökkaya, 2005, s. 196).

Eğitim düzeyi artan kadınların doğru orantılı olarak özellikle yönetim gücüne katılımları artmaktadır. Buna rağmen kadınların eğitimin her seviyesinde aynı oranda temsil edildiği söylenemez. Toplumsal algının erkek işleri ve kadın işleri olarak ayırmanın içinde olduğu düşünüldüğünde kadınlar toplumun kabul gördüğü mesleklere, erkekler ise erkek işleri olarak adlandırılan işlere yönelmektedirler. Yasalarımızda meslek seçimi ve mesleğe alınmada cinsiyet rollerine dayalı ayrımcılık olmamasına rağmen, uygulamada kadınların bazı mesleklerde çalışmalarının ve karar mekanizmalarında yer almasının engellendiği görülmektedir (Şahin, 2007, s. 2). Kamu kesiminde çalışan kadınlar eğitim düzeyleri açısından oldukça donanımlı olmalarına rağmen yöneticilik görevlerindeki sayıları yetersiz düzeydedir. Kamuda alanında yönetici olarak görev yapan kadınlar genellikle orta ve alt düzeye yönetici pozisyonlarında yer almaktadır (Ersöz, 1999, s. 60).

Türkiye kadınların yöneticilikte özellikle eğitim yönetiminde oranlarının düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Yöneticiliğe atanma ve yöneticilikte yükselme ile ilgili herhangi bir engel olmamasına rağmen kadınların yönetimindeki aynı oranlarda üst kademelere gelemedikleri açıktır (Çelikten, 2004, s. 93). Kadınların sayısının erkeklerden daha fazla olduğu eğitimde de durum pek farklı olmasa da son zamanlarda kadın yöneticilerin sayısında artış görülmektedir. Rekabet ortamının hakim olduğu yirmi birinci yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için liderlik önemli hale gelmiştir. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir. “müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir” (Gürsel, 1997, s. 77).

Okulda, liderler ile birlikte çalışanların yani öğretmenlerin performansı da önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden birinin de örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir. Mathews ve Shepherd (2002) örgütsel bağlılığı, insanın, çalıştığı işe karşı tutum ve davranış türlerini açıklamaya çalışan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin amacına ulaşmasında, çalıştığı örgüte bağlılık hissi duyan, amaçlarını, değerlerini benimseyen işgörenlerin katkısı kuşkusuz önemlidir. Bu sebeple okul yöneticisinin liderlik stilleri ön plana çıkmaktadır. Örneğin; Singapur’da yapılan bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. (Loke, 2001, s. 191). Dick ve Mctcalfe (2001) tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve çalışanların desteklenmesinin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırdığı gözlemlenmiştir (Akt. Demirel ve Çakınberk, 2010).

### **Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider gurupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990). Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Burns, 1978). Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar (Karip, 1998).

O’Toole’ye (1999) göre, dönüşümcü liderlik, örgüt amaçlarına bağlılığı oluşturma ve izleyenlerin bu amaçlara ulaşmalarını sağlamak için onlara güç verme sürecini ifade eder. Dönüşümcü liderliğin bazı teorileri, liderin örgütün yapısında ve kültüründe meydana getireceği değişiklikler ile örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan yönetsel taktiklerin nasıl tutarlı hale gelebileceği üzerinde durmuştur (Doğan, 2016).

Demir ve Okan' a (2008) göre, dönüşümcü liderler, bir rol model oluşturur ve izleyenlere oluşturdukları modeli sergilerler. Lider izleyenlerin saygı duyduğu, yaptıkları taklit edilen ve kendisine güvenilen kişidir. Bu yaklaşıma göre lider, daha çok önemli gördüğü değerleri önüne sererek haklılığını ortaya koyar. Lider zor durumların üstesinden gelerek güven duygusu kazandırır ve hedeflere bağlılığı vurgulayarak alınan kararların etik sonuçlarını gösterir (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, s. 137).

Bass'a (1990) ve Metcalfe'ye (2000) göre, dönüşümcü liderliğin temel boyutları Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1

*Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Boyutları*

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>İlham verici/karizmatik</b>  | Vizyon ve misyon duygusu kazandırır, saygı ve dürüstlüğü vurgular. Hayran olunacak, güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar. Etrafındakilere ilham verirler, güdülerler, geleceğe iyimser bakarlar, canlılık ve anlamlılık sağlarlar. |
| <b>İlhamla güdüleme</b>         | Yüksek beklentileri bildiriler, çabalara odaklanmada sembollerini kullanırlar, basit yollarla önemli amaçları açıklar.   |
| <b>Entelektüel benzeşim</b>     | Anlayış ve akıcılığı iletirler, sorun çözmede dikkatlidirler. Soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirirler; eski çözüm yolarına yeni bir bakış getirirler, yaratıcılık ve yenilikleri cesaretlendirirler.                                 |
| <b>Bireyselleştirilmiş etki</b> | Çalışanlara kişisel dikkat kazandırır, onlara rehberlik ederler. Çalışanların potansiyellerini geliştirme ve gelişimleri için yeni fırsatlar yaratırlar, her çalışanın istek ve gereksinimlerini dikkate alırlar.  |

Kaynak: Akt Şahin (2005)

**Etkileşimci Liderlik**

Bass'a (1999) göre etkileşimci liderlik, kendi kişisel çıkarlarını karşılamak için lider ve takipçileri arasında var olan takas ilişkisidir. Etkileşimci lider, hizmetle ödülün liderin kontrolünde değişimine dayanır. Liderler, çalışanlarla ekonomik, psikolojik ve politik alışveriş içindedir. Etkileşimci liderler; davranışlar, görevler ve işlevler üzerine odaklanırlar (Akt. Şahin, 2005, s. 40). İşcan'a (2006) göre etkileşimci lider yaklaşımında, çalışanların sorumlulukları, yapılan işler, bu işlerin yerine getirmeleri karşısında alacakları ödüller, liderin beklentileri ve lidere itaat açıkça ortaya konmuştur. Yani etkileşimci lider, değişime dirençlidir (İşcan, 2006, s. 165).

İzleyenler, ödüller aracılığı ile liderin arkasından gitmeyi amaçlar. Kuralların doğru biçimde uygulanması üzerine kurulmuş olan etkileşimci liderlikte, kişiler kendi arsalarında arasında her hangi bir amaç olmadan etkileşim içerisindedirler. Bu etkileşim, lider ile izleyenler arasında bir tür değişim ya da takastır. Etkileşimci lider, kişilerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, s. 136).

Etkileşimci liderliğin temel boyutları Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2

*Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik Boyutları*

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Koşullu ödül                    | Çabaların karşılığını iyi verirler, iyi performansı ödüllendirirler, başarıları takdir ederler. |
| Beklentiye göre yönetim (aktif) | Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izlerler ve kusursuz eylemde bulunurlar.               |
| Beklentiye göre yönetim (pasif) | Ölçütlere karışmazlar ve sorun ortaya çıktığı zaman ilgilenirler.                               |

Kaynak: Akt Şahin (2005)

## **Araştırmanın Amacı**

Cumhuriyetin ilanından sonra birçok alanda karar mekanizmasında etkin rol oynayan kadınlar, özellikle eğitim alanında yönetime gelmeye başladı. Kadınların eğitim alanındaki sayılarının erkeklerden daha fazla olmasına karşın yöneticilikte genellikle erkekler tercih edilmiştir.

Kadınların, sosyal hayatta ikinci plandan çıkıp erkekler ile eşit roller almaya başlamasından dolayı karşılaştığı problemler, bu sorunlara karşı ortaya koyduğu çözümler, gerek ekonomik gerek sosyal ve toplumsal gerekse siyasi alanda etkin olma çabası kadınların söz sahibi olmasının önün açmıştır. "Türkiye' de değişik sektörlerde çalışan kadınlara bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde ilerleme kaydettikleri görülürken ne yazık ki aynı olumlu düşünce eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için ifade edilememektedir" (Çelikten, 2004, s. 92).

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre kadın yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını saptamaktır. Ayrıca bu çalışma kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin demografik bilgilerine göre nasıl değiştiğini amaçlamıştır. Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı algıladıkları liderlik rolleri onların yönetim alanına etki etmesinde önemlidir. Araştırma sonuçlarının eğitim politikalarına, idarecilere ve öğretmenlerle ilgili olarak düzenlenecek hizmet içi eğitim faaliyetlerine, okullardaki kadın yöneticilere, eğitimcilere ve diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Erzincan ilinde kadın yöneticiler ile ilgili ilk araştırma özelliği taşımaktadır.

## **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın türü ve deseni, örneklem, veri toplama araçları, veri toplama süreçleri ve veri analizine yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Erzincan ilindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okulundaki kadın yöneticilerdeki algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışlarına ilişkin algılarını saptamaya yönelik betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Bu model, çok sayıda elemandan oluşan bir evrendeki, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2007, s. 77-79).

### **Evren**

Araştırma çalışma evrenini; 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili sınırları içinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Erzincan ilinde; kadın okul müdürü, kadın müdür başyardımcısı ve kadın müdür yardımcısı olarak görev yapan 22 okul (okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise) bulunmaktadır. Bu okulların 11' inde kadın müdür, 10' unda kadın müdür yardımcısı ve 1' inde kadın müdür başyardımcısı bulunmaktadır. Araştırma evrenini kadın yöneticilerle çalışan 289 öğretmen oluşturmaktadır. Anket formunu doldurmayı kabul etmeyen ve doldurduğu halde eksik veya hatalı dolduran anketler çalışmaya dahil edilmemiştir. İstatistiksel değerlendirmeye uygun bulunan ve değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı 193'tür.

Grubun kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, branş, kadın yöneticiyle çalışılan süre) tasvir edici frekans ve yüzde dağılımları ortaya koyulmuştur:

Tablo 3  
Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Seçenekler                       | Alt Boyutlar      | f             | %             |
|----------------------------------|-------------------|---------------|---------------|
| Cinsiyet                         | Kadın             | 116           | 60,10         |
|                                  | Erkek             | 77            | 39,90         |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Yaş                              | 21-30             | 60            | 31,08         |
|                                  | 31-40             | 79            | 40,93         |
|                                  | 41-50             | 41            | 21,24         |
|                                  | 51 ve üzeri       | 13            | 6,73          |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Medeni Durum                     | Evli              | 48            | 24,90         |
|                                  | Bekar             | 145           | 75,10         |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Kıdem                            | 1-5               | 70            | 36,27         |
|                                  | 6-10              | 40            | 20,73         |
|                                  | 11-15             | 24            | 12,44         |
|                                  | 16-20             | 21            | 10,88         |
|                                  | 21 ve üzeri       | 38            | 19,69         |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Öğrenim Durumu                   | Yüksekokul        | 12            | 6,22          |
|                                  | Lisans            | 158           | 81,87         |
|                                  | Yüksek Lisans     | 23            | 11,92         |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Mezun Olduğu Okul                | Fen-Edeb. F.      | 38            | 19,70         |
|                                  | Eğitim F.         | 121           | 62,70         |
|                                  | Diğer             | 34            | 17,60         |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Branş                            | Sınıf Öğr.        | 9             | 4,66          |
|                                  | Okul Öncesi Öğrt. | 34            | 17,62         |
|                                  | Branş Öğr.        | 147           | 76,17         |
|                                  | Rehber Öğr.       | 3             | 1,55          |
|                                  | <b>Toplam</b>     | <b>193</b>    | <b>100,00</b> |
| Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre | 0-4               | 161           | 83,42         |
|                                  | 5-8               | 24            | 12,44         |
|                                  | 9-12              | 2             | 1,04          |
|                                  | 13-16             | 4             | 2,07          |
|                                  | 17 ve üzeri       | 2             | 1,04          |
| <b>Toplam</b>                    | <b>193</b>        | <b>100,00</b> |               |

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan form, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, gruba ait demografik bilgilerin sorulduğu form yer almaktadır. İkinci kısımda ise 22 (yirmi iki) maddelik liderlik davranış ölçeği bulunmaktadır.

#### 1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma da veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen form, öğretmenlerin cinsiyetini, yaşını, kıdemini, öğrenim düzeyini, branşını, medeni halini, mezun olduğu fakülteyi, öğretmenin kadın yöneticiyle çalıştığı süreyi, öğrenmeye yönelik 8 (sekiz) sorudan oluşmaktadır.

#### 2. Liderlik Davranış Ölçeği

Liderlik ile ilgili ölçek maddeleri, Bass'ın (1985) geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğidir. Veri girişi sırasında ölçekteki olumsuz maddeler tersten kodlanmıştır. Liderlik Davranışları Ölçeği'nin olumsuz maddeleri; 2, 7,



11, 12, 18'dir. Ölçeğin 12 maddesi Dönüşümcü Liderlik, 10 maddesi Etkileşimci Liderlik becerilerini ölçmektedir. Dönüşümcü Liderlik becerilerini ölçen maddeler; 4., 5., 8., 9., 10., 13., 16., 17., 19., 20., 21. ve 22. maddelerdir. Bu araştırma verilerine göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyi ,885'tir. Etkileşimci Liderlik becerilerini ölçen maddeler; 1., 2., 3., 6., 7., 11., 12., 14., 15. ve 18. maddelerdir. Bu araştırma verilerine göre Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyi ,783'tür.

Ölçek maddelerinin tümü için; 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Biraz Katılıyorum, 3- Orta Düzeyde Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum, şeklinde derecelendirilmiş likert tipi kullanılmıştır. Yapılan çalışmada ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach alfa değeri 0,81 olarak bulunmuştur.

Çalışma için Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından liderlik davranışları ölçeği ve demografik değişkenleri ölçen kısa bir anket 289 adet çoğaltılarak 2015-2016 eğitim-öğretim yılının 2. döneminde Erzincan ili merkez ve ilçelerde çalışan öğretmenlere, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmada ölçeklerin bir kısmı geri dönmediği için, bir kısmı da tam olarak doldurulamadığından araştırmada kullanılamamıştır. Araştırmada kullanılabilir ölçek sayısı, toplam sayının % 67' sine eşittir. Ölçekler uygulanmadan önce bireylere; isimlerinin kesinlikle istenmediği, çalışmaya katılmanın tamamen gönüllülük esasına dayandığı, katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamalarının araştırmanın doğru sonuçlar vermesi açısından önemli olduğu, araştırma sonucunda elde edilecek bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve araştırmanın amaçları dışında başka amaçlar için kullanılmayacağı açıklanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda toplanan bilgiler dijital ortamda kodlanarak SPSS 17.0 (Statistical Pack age for the Social Sciences) programından yararlanılarak yapılmıştır. Öncelikle kişisel bilgi formu anketinde yer alan cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, branş, medeni durum, mezun olduğu fakülte, öğretmenin kadın yöneticisiyle çalıştığı süre cevaplarına göre frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Bu şekilde demografik farklılıklara göre örneklem grubunun dağılımı incelenmiştir. Bu çerçevede:

1. Grubun liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre etkililiğini saptamak için bağımsız grup t testi,
2. Her bir değişkenin dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe etkisi incelenirken homojenlik testi yapılmıştır. Homojen olan değişkenler için parametrik test olan tek yönlü varyans analizi (ANOVA), homojen olmayan değişkenler için non-parametrik Kruskal Wallis-H test yapılmıştır.
3. Non-parametrik Kruskal Wallis testi sonucunda farklılık tespit edildiğinde, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak üzere non parametrik Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1–1,79 arası hiç katılmıyorum, 1,80–2,59 katılmıyorum, 2,60–3,39 arası kararsızım, 3,40–4,19 arası katılıyorum ve 4,20–5,00 arası ise kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

## BULGULAR

Aşağıda öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin algılarına yönelik bulgular verilmiştir.

Tablo 4  
*Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Toplam Puanlarına Ait Değerler*

| Boyut                     | N   | x    | ss   | sh   |
|---------------------------|-----|------|------|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | 193 | 3,27 | 0,69 | 0,05 |

Tablo 4' te görüldüğü gibi öğretmenlerin dönüşümcü liderlik alt boyutundan almış oldukları toplam puanlarının ortalaması 3,27; standart sapması 0,69 ve standart hatası 0,05 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre kadın okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışını "kararsızım" düzeyinde ( $x=3,27$ ) gösterdiği söylenebilir.

Tablo 5  
*Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu Toplam Puanlarına Ait Değerler*

| Boyut                       | N   | x    | ss   | sh   |
|-----------------------------|-----|------|------|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | 193 | 3,13 | 0,67 | 0,04 |

Tablo 5' te görüldüğü gibi öğretmenlerin etkileşimci liderlik alt boyutundan almış oldukları toplam puanların aritmetik ortalaması 3,13; standart sapması 0,67 ve standart hatası 0,04 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre, kadın okul yöneticileri etkileşimci liderlik davranışını "kararsızım" düzeyinde ( $x=3,13$ ) gösterdiği söylenebilir. Elde edilen bu bulgulara göre öğretmenler, her ne kadar kadın okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışını "kararsızım" düzeyinde gösterdiklerini düşünseler de; kadın okul yöneticiler etkileşimci liderlik davranışından çok dönüşümcü liderlik davranışını sergilemektedirler.

Tablo 6  
*Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Cinsiyet | N   | x    | ss   | sh   | t Testi |     |       |      |
|---------------------------|----------|-----|------|------|------|---------|-----|-------|------|
|                           |          |     |      |      |      | t       | Sd  | F     | p    |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | Kadın    | 116 | 3,34 | 0,68 | 0,06 | 1,601   | 191 | 0,637 | ,426 |
|                           | Erkek    | 77  | 3,18 | 0,70 | 0,08 |         |     |       |      |

Tablo 6' da görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının cinsiyet değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,601$ ;  $p>,05$ ). Bulgulara göre, kadın öğretmenlerin dönüşümcü liderlik maddelerine katılım düzeyleri ( $x=3,34$ ) erkek öğretmenlerin katılım düzeylerinden ( $x=3,18$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun kadın öğretmenler, kadın okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 7  
*Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Cinsiyet | N   | x    | ss   | sh   | t Testi |     |       |      |
|-----------------------------|----------|-----|------|------|------|---------|-----|-------|------|
|                             |          |     |      |      |      | t       | Sd  | F     | p    |
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | Kadın    | 116 | 3,25 | 0,63 | 0,05 | 2,836   | 191 | 1,488 | ,224 |
|                             | Erkek    | 77  | 3,18 | 0,70 | 0,08 |         |     |       |      |

Tablo 7' de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının cinsiyet değişkenine göre grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ( $t=-,331$ ;  $p>,05$ ). Bulgulara göre, kadın öğretmenlerin etkileşimci liderlik maddelerine katılım düzeyleri ( $x=3,35$ ) erkek öğretmenlerin katılım düzeylerinden ( $x=3,18$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8  
*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Öğrenim Durumu | N          | Sıralar Ort. | $x^2$ | sd | p    |
|---------------------------|----------------|------------|--------------|-------|----|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | Yüksekokul     | 12         | 109,38       | 1,775 | 2  | ,412 |
|                           | Lisans         | 158        | 97,60        |       |    |      |
|                           | Yüksek Lisans  | 23         | 86,43        |       |    |      |
| <b>Toplam</b>             |                | <b>193</b> |              |       |    |      |

Tablo 8' de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ( $\chi^2=1,775$ ;  $p>,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, yüksekokul mezunu olan öğretmenler, kadın okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir (s.o. =109,38).

Tablo 9

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Öğrenim Durumu | N          | Sıralar Ort | $\chi^2$ | sd | p    |
|-----------------------------|----------------|------------|-------------|----------|----|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | Yüksekokul     | 12         | 96,92       | 0,339    | 2  | ,844 |
|                             | Lisans         | 158        | 96,20       |          |    |      |
|                             | Yüksek Lisans  | 23         | 102,52      |          |    |      |
|                             | <b>Toplam</b>  | <b>193</b> |             |          |    |      |

Tablo 9' da görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ( $\chi^2=0,339$ ;  $p>,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, yüksek lisans mezunu olan öğretmenler, kadın okul yöneticilerin etkileşimci liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir (s.o.=109,38). Yüksekokul ve lisans mezunu olan öğretmenlerin etkileşimci liderlik maddelerine katılım düzeyi birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 10

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Mezun Olduğu Okul | N          | Sıralar Ort | $\chi^2$ | sd | p    |
|---------------------------|-------------------|------------|-------------|----------|----|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | Fen-Ede. F.       | 38         | 89,71       | 2,547    | 2  | ,280 |
|                           | Eğitim Fk.        | 121        | 96,13       |          |    |      |
|                           | Diğer             | 34         | 108,24      |          |    |      |
|                           | <b>Toplam</b>     | <b>193</b> |             |          |    |      |

Tablo 10' da görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ( $\chi^2=2,547$ ;  $p>,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, diğer fakültelerden mezun öğretmenler, kadın okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir (s.o.=108,24).

Tablo 11.

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Mezun Olduğu Okul | N          | Sıralar Ort | $\chi^2$ | sd | p    |
|-----------------------------|-------------------|------------|-------------|----------|----|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | Fen-Ede. F.       | 38         | 111,20      | 4,961    | 2  | ,084 |
|                             | Eğitim Fk.        | 121        | 91,82       |          |    |      |
|                             | Diğer             | 34         | 100,62      |          |    |      |
|                             | <b>Toplam</b>     | <b>193</b> |             |          |    |      |

Tablo 11'de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır ( $\chi^2=4,961$ ;  $p>,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, fen edebiyat fakültesi mezunu olan öğretmenler, kadın okul yöneticilerin etkileşimci liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir (s.o.=111,20).

Tablo 12

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Yaş           | N  | x    | ss   | Var.K.   | KT    | Sd  | KO   | F     | p    |
|---------------------------|---------------|----|------|------|----------|-------|-----|------|-------|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | 21-30         | 60 | 3,41 | 0,74 | G. Arası | 2,51  | 3   | 0,83 |       |      |
|                           | 31-40         | 79 | 3,27 | 0,69 | G. İçi   | 90,37 | 189 | 0,47 |       |      |
|                           | 41-50         | 41 | 3,09 | 0,66 | Toplam   | 92,89 | 192 |      | 1,755 | ,157 |
|                           | 51 ve +       | 13 | 3,23 | 0,43 |          |       |     |      |       |      |
|                           | <b>Toplam</b> |    | 193  | 3,27 | 0,69     |       |     |      |       |      |

Tablo 12' de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark saptanmamıştır (  $F=1,755$ ;  $p>,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, 21-30 yaş arasında olan öğretmenler, kadın okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir ( $x=3,41$ ). Bu sonuca göre gençlik döneminde olan öğretmenler, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 13

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Yaş           | N  | x    | ss   | Var.K.   | KT    | Sd  | KO   | F     | p    |
|-----------------------------|---------------|----|------|------|----------|-------|-----|------|-------|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | 21-30         | 60 | 3,15 | 0,54 | G. Arası | 4,07  | 3   | 1,35 |       |      |
|                             | 31-40         | 79 | 3,26 | 0,69 | G. İçi   | 83,15 | 189 | 0,44 |       |      |
|                             | 41-50         | 41 | 2,87 | 0,81 | Toplam   | 87,22 | 192 |      | 3,086 | ,028 |
|                             | 51 ve +       | 13 | 3,15 | 0,37 |          |       |     |      |       |      |
|                             | <b>Toplam</b> |    | 193  | 3,13 | 0,67     |       |     |      |       |      |

Tablo 13' te görüldüğü etkileşimci liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır (  $F=3,086$ ;  $p<,05$ ). Etkileşimci Liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre yapılan ANOVA sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan LSD testi yapılarak Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasından Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren LSD Testi Analiz Sonuçları*

| Yaş (I)        | Yaş (II) | Ortalama Fark | sh    | p    |
|----------------|----------|---------------|-------|------|
| <b>21-30</b>   | 31-40    | -,115         | 0,113 | ,309 |
|                | 41-50    | ,271          | 0,134 | ,044 |
|                | 51 ve +  | -,003         | 0,202 | ,985 |
| <b>31-40</b>   | 21-30    | ,115          | 0,113 | ,309 |
|                | 41-50    | ,387          | 0,127 | ,003 |
|                | 51 ve +  | ,111          | 0,198 | ,573 |
| <b>41-50</b>   | 21-30    | -,271         | 0,134 | ,044 |
|                | 31-40    | -,387         | 0,127 | ,003 |
|                | 51 ve +  | -,275         | 0,211 | ,193 |
| <b>51 ve +</b> | 21-30    | ,003          | 0,202 | ,985 |
|                | 31-40    | -,111         | 0,198 | ,573 |
|                | 41-50    | ,275          | 0,211 | ,193 |

Tablo 14' te görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının yaş değişkenine göre yapılan LSD testi sonucunda 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında ve 31-40 yaş ile 41-50 yaş arasında anlamlı farklılık çıktığı görülmüştür. Bu duruma göre 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler, kadın okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 15

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Branşlar      | N          | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | sd | p    |
|---------------------------|---------------|------------|------------------|----------|----|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | Sınıf Öğrt.   | 9          | 127,67           | 7,069    | 3  | ,070 |
|                           | Okul Ö.Öğ.    | 34         | 109,97           |          |    |      |
|                           | Branş Öğ.     | 147        | 94,07            |          |    |      |
|                           | Rehber Öğ.    | 3          | 99,33            |          |    |      |
|                           | <b>Toplam</b> | <b>193</b> |                  |          |    |      |

Tablo 15' te dönüşümcü liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamalar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=7,069$ ;  $p>,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, sınıf öğretmenliği mezunu öğretmenler, kadın okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir (s.o.=127,67).

Tablo 16

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Branşlar      | N          | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | sd | p    |
|-----------------------------|---------------|------------|------------------|----------|----|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | Sınıf Öğrt.   | 9          | 129,30           | 12,789   | 3  | ,005 |
|                             | Okul Ö.Öğ.    | 34         | 105,12           |          |    |      |
|                             | Branş Öğ.     | 147        | 91,72            |          |    |      |
|                             | Rehber Öğ.    | 3          | 106,50           |          |    |      |
|                             | <b>Toplam</b> | <b>193</b> |                  |          |    |      |

Tablo 16' da görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamalar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=12,789$ ;  $p>,05$ ). Etkileşimci Liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan Mann Whitney U testi yapılarak Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları*

| Branşlar             | N   | Sıralar Ort. | Sıralar Toplamı | U       | p    |
|----------------------|-----|--------------|-----------------|---------|------|
| <b>Gruplar (1-2)</b> |     |              |                 |         |      |
| Sınıf Öğrt.          | 9   | 26,60        | 234,50          | 116,50  | ,227 |
| Okul Ön. Öğr.        | 34  | 20,93        | 711,50          |         |      |
| <b>Gruplar (1-3)</b> |     |              |                 |         |      |
| Sınıf Öğrt.          | 9   | 107,50       | 967,50          | 400,50  | ,020 |
| Branş Öğrt.          | 147 | 76,72        | 11278,50        |         |      |
| <b>Gruplar (1-4)</b> |     |              |                 |         |      |
| Sınıf Öğrt.          | 9   | 5,83         | 52,50           | 7,50    | ,176 |
| Diğer                | 3   | 8,50         | 25,50           |         |      |
| <b>Gruplar (2-3)</b> |     |              |                 |         |      |
| Okul Ön. Öğr.        | 34  | 101,12       | 3438,00         | 2155,00 | ,147 |
| Branş Öğrt.          | 147 | 88,66        | 13033,00        |         |      |
| <b>Gruplar (2-4)</b> |     |              |                 |         |      |
| Okul Ön. Öğr.        | 34  | 18,07        | 614,50          | 19,50   | ,054 |
| Diğer                | 3   | 29,50        | 88,50           |         |      |

| <b>Gruplar (3-4)</b> |     |        |          |  |       |      |
|----------------------|-----|--------|----------|--|-------|------|
| Branş Öğrt.          | 147 | 74,34  | 10927,50 |  | 49,50 | ,007 |
| Diğer                | 3   | 132,50 | 397,50   |  |       |      |

Tablo 17' de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının branş değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın sınıf öğretmeni ile branş öğretmenliği arasında sınıf öğretmeni lehine ve Branş Öğretmeni ve diğer arasında diğer branş değişkeni lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Tablo 18

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Medeni Durum  | N          | $\bar{x}$ Sıra | $\chi^2$ | sd | p    |
|---------------------------|---------------|------------|----------------|----------|----|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | Bekar         | 48         | 107,98         |          |    |      |
|                           | Evli          | 145        | 93,37          | 3,064    | 1  | ,080 |
|                           | <b>Toplam</b> | <b>193</b> |                |          |    |      |

Tablo 18' de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=3,064$ ;  $p > ,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, bekar öğretmenler, kadın okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

Tablo 19

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Medeni Durum  | N          | $\bar{x}$ Sıra | $\chi^2$ | sd | p    |
|-----------------------------|---------------|------------|----------------|----------|----|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | Bekar         | 48         | 92,07          |          |    |      |
|                             | Evli          | 145        | 98,63          | 0,655    | 1  | ,418 |
|                             | <b>Toplam</b> | <b>193</b> |                |          |    |      |

Tablo 19' da görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=3,064$ ;  $p > ,05$ ). Elde edilen bulgulara göre, evli öğretmenler, kadın okul yöneticilerin etkileşimci liderlik stillerini sergileme düzeyine daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

Tablo 20

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları*

| Boyut                     | Kıdem   | N          | $\bar{x}$   | ss          | Var.K.   | KT    | Sd  | KO   | F     | P    |
|---------------------------|---------|------------|-------------|-------------|----------|-------|-----|------|-------|------|
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | 1-5     | 70         | 3,42        | 0,77        | G. Arası | 7,22  | 4   | 1,80 |       |      |
|                           | 6-10    | 40         | 3,42        | 0,54        | G. İçi   | 85,66 | 188 | 0,45 |       |      |
|                           | 11-15   | 24         | 2,87        | 0,74        | Toplam   | 92,89 | 192 |      | 3,963 | ,004 |
|                           | 16-20   | 21         | 3,09        | 0,53        |          |       |     |      |       |      |
|                           | 21 ve + | 38         | 3,21        | 0,62        |          |       |     |      |       |      |
| <b>Toplam</b>             |         | <b>193</b> | <b>3,27</b> | <b>0,69</b> |          |       |     |      |       |      |

Tablo 20' de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır ( $F=3,963$ ;  $p < ,05$ ). Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan LSD testi yapılarak Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasından Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren LSD Testi Analiz Sonuçları*

| Kıdem (I) | Kıdem (II) | Ortalama Fark | sh   | P    |
|-----------|------------|---------------|------|------|
| 1-5       | 6-10       | 0,00          | 0,13 | ,979 |
|           | 11-15      | 0,55          | 0,15 | ,001 |
|           | 16-20      | 0,33          | 0,16 | ,049 |
|           | 21 ve +    | 0,21          | 0,13 | ,111 |
| 6-10      | 1-5        | -0,00         | 0,13 | ,979 |
|           | 11-15      | 0,55          | 0,17 | ,002 |
|           | 16-20      | 0,32          | 0,18 | ,071 |
|           | 21 ve +    | 0,21          | 0,15 | ,162 |
| 11-15     | 1-5        | -0,55         | 0,15 | ,001 |
|           | 6-10       | -0,55         | 0,17 | ,002 |
|           | 16-20      | -0,22         | 0,20 | ,276 |
|           | 21 ve +    | -0,33         | 0,17 | ,058 |
| 16-20     | 1-5        | -0,33         | 0,16 | ,049 |
|           | 6-10       | -0,32         | 0,18 | ,071 |
|           | 11-15      | 0,22          | 0,20 | ,276 |
|           | 21 ve +    | -0,11         | 0,18 | ,531 |
| 21 ve +   | 1-5        | -0,21         | 0,13 | ,111 |
|           | 6-10       | -0,21         | 0,15 | ,162 |
|           | 11-15      | 0,33          | 0,17 | ,058 |
|           | 16-20      | 0,11          | 0,18 | ,531 |

Tablo 21' de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre yapılan LSD testi sonucunda 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında 1-5 yıl lehine, 1-5 yıl ile 16-20 yıl arasında 1-5 yıl lehine ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında 6-10 yıl lehine anlamlı farklılık çıktığı görülmüştür ( $p < ,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre mesleğinin başın da olan öğretmenler kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 22

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları*

| Boyut                | Kıdem      | N          | $X_{Sıra}$ | $x^2$  | sd | p    |
|----------------------|------------|------------|------------|--------|----|------|
| Etkileşimci Liderlik | 1-5        | 70         | 95,76      | 13,422 | 4  | ,009 |
|                      | 6-10       | 40         | 119,86     |        |    |      |
|                      | 11-15      | 24         | 82,54      |        |    |      |
|                      | 16-20      | 21         | 96,31      |        |    |      |
|                      | 21ve üzeri | 38         | 84,92      |        |    |      |
| <b>Toplam</b>        |            | <b>193</b> |            |        |    |      |

Tablo 22' de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=13,422$ ;  $p < ,05$ ). Etkileşimci Liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan LSD testi yapılarak Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları*

| <b>Kıdem</b>         | <b>N</b> | <b>Sıralar Ort.</b> | <b>Sıralar Toplamı</b> | <b>U</b> | <b>p</b> |
|----------------------|----------|---------------------|------------------------|----------|----------|
| <b>Gruplar (1-2)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 1-5                  | 70       | 54,50               | 3785,00                | 1300,00  | ,471     |
| 6-10                 | 40       | 58,00               | 2320,00                |          |          |
| <b>Gruplar (1-3)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 1-5                  | 70       | 51,39               | 3597,50                | 567,50   | ,007     |
| 11-15                | 24       | 36,15               | 967,50                 |          |          |
| <b>Gruplar (1-4)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 1-5                  | 70       | 47,68               | 3337,50                | 617,50   | ,198     |
| 16-20                | 21       | 40,40               | 848,50                 |          |          |
| <b>Gruplar (1-5)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 1-5                  | 70       | 57,06               | 3994,00                | 1151,00  | ,177     |
| 21 ve +              | 38       | 49,79               | 1092,00                |          |          |
| <b>Gruplar (2-3)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 6-10                 | 40       | 37,38               | 1495,00                | 285,00   | ,002     |
| 11-15                | 24       | 24,38               | 585,00                 |          |          |
| <b>Gruplar (2-4)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 6-10                 | 40       | 33,56               | 1342,50                | 317,50   | ,061     |
| 16-20                | 21       | 26,12               | 548,40                 |          |          |
| <b>Gruplar (2-5)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 6-10                 | 40       | 43,56               | 1742,50                | 597,50   | ,049     |
| 21 ve +              | 38       | 35,22               | 1338,50                |          |          |
| <b>Gruplar (3-4)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 11-15                | 24       | 21,02               | 504,50                 | 204,50   | ,195     |
| 16-20                | 21       | 25,26               | 530,50                 |          |          |
| <b>Gruplar (3-5)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 11-15                | 24       | 27,63               | 663,00                 | 363,00   | ,104     |
| 21 ve +              | 38       | 33,95               | 1290,00                |          |          |
| <b>Gruplar (4-5)</b> |          |                     |                        |          |          |
| 16-20                | 21       | 29,50               | 619,50                 | 388,50   | ,834     |
| 21 ve +              | 38       | 30,28               | 1150,50                |          |          |

Tablo 23' te görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının kıdem değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında ve 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Elde edilen bulgulara göre mesleğinde 21 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler kadın yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler.



Tablo 24

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları*

| Boyut              | Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre | N          | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|--------------------|----------------------------------|------------|-------------------|----------------|----|------|
| Dönüşümcü Liderlik | 0-4                              | 161        | 97,59             | 12,299         | 4  | ,015 |
|                    | 5-8                              | 24         | 97,88             |                |    |      |
|                    | 9-12                             | 2          | 131,25            |                |    |      |
|                    | 13-16                            | 4          | 23,63             |                |    |      |
|                    | 17 ve üzeri                      | 2          | 156,00            |                |    |      |
|                    | <b>Toplam</b>                    | <b>193</b> |                   |                |    |      |

Tablo 24' te görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=12,299$ ;  $p<,05$ ). Dönüşümcü Liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığını incelemek için çoklu test olan Mann Whitney U testi yapılarak Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 25

*Dönüşümcü Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılığın Olup Olmadığını Gösteren Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları*

| Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre | N   | Sıralar Ort. | Sıralar Toplamı | U       | p    |
|----------------------------------|-----|--------------|-----------------|---------|------|
| <b>Gruplar (1-2)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 0-4                              | 161 | 92,96        | 14966,00        | 1925,00 | ,974 |
| 5-8                              | 24  | 93,29        | 2239,00         |         |      |
| <b>Gruplar (1-3)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 0-4                              | 161 | 81,65        | 13145,50        | 104,50  | ,340 |
| 9-12                             | 2   | 110,25       | 220,50          |         |      |
| <b>Gruplar (1-4)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 0-4                              | 161 | 84,54        | 13611,50        | 73,50   | ,003 |
| 13-16                            | 4   | 20,88        | 83,50           |         |      |
| <b>Gruplar (1-5)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 0-4                              | 161 | 81,39        | 13103,00        | 62,00   | ,095 |
| 17 ve +                          | 2   | 131,50       | 263,00          |         |      |
| <b>Gruplar (2-3)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 5-8                              | 24  | 13,15        | 315,50          | 15,50   | ,361 |
| 9-12                             | 2   | 17,75        | 35,50           |         |      |
| <b>Gruplar (2-4)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 5-8                              | 24  | 16,06        | 385,50          | 10,50   | ,007 |
| 13-16                            | 4   | 5,13         | 20,50           |         |      |
| <b>Gruplar (2-5)</b>             |     |              |                 |         |      |
| 5-8                              | 24  | 12,88        | 309,00          | 9,00    | ,107 |
| 17 ve +                          | 2   | 21,00        | 42,00           |         |      |

| <b>Gruplar (3-4)</b> |   |      |       |      |  |       |
|----------------------|---|------|-------|------|--|-------|
| 9-12                 | 2 | 5,25 | 10,50 | 0,50 |  | ,095  |
| 13-16                | 4 | 2,63 | 10,50 |      |  |       |
| <b>Gruplar (3-5)</b> |   |      |       |      |  |       |
| 9-12                 | 2 | 2,50 | 5,00  | 2,00 |  | 1,000 |
| 17 ve +              | 2 | 2,50 | 5,00  |      |  |       |
| <b>Gruplar (4-5)</b> |   |      |       |      |  |       |
| 13-16                | 4 | 2,50 | 10,00 | 0,00 |  | ,057  |
| 17 ve +              | 2 | 5,50 | 11,00 |      |  |       |

Tablo 25' te görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Mann Whitney-U testi sonucuna göre farklılığın 0-4 yıl ile 13-16 yıl arasında ve 5-8 yıl ile 13-16 yıl arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticiyle az çalışmış öğretmenler, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 26

*Etkileşimci Liderlik Alt Puanlarının Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları*

| Boyut                       | Kadın Yöneticiyle Çalışılan Süre | N          | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | sd | p    |
|-----------------------------|----------------------------------|------------|------------------|----------|----|------|
| <b>Etkileşimci Liderlik</b> | 0-4                              | 161        | 98,72            | 8,356    | 4  | ,079 |
|                             | 5-8                              | 24         | 95,25            |          |    |      |
|                             | 9-12                             | 2          | 83,22            |          |    |      |
|                             | 13-16                            | 4          | 31,25            |          |    |      |
|                             | 17 ve üzeri                      | 2          | 124,75           |          |    |      |
|                             | <b>Toplam</b>                    | <b>193</b> |                  |          |    |      |

Tablo 23' te görüldüğü gibi etkileşimci liderlik alt puanlarının kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=8,356$ ;  $p > ,05$ ).

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenler genel olarak kadın okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Bunun sebebi son zamanlarda liderlik konusunda yapılan çalışmalara ek olarak eğitim bünyesinde yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanması yönündeki çalışmalar olabilir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Araştırmanın bu sonucuna göre kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik sergilediklerini düşünmesi kadın dayanışmasının olduğunu gösteriyor olabilir. Kültür (2006) ve Uçan (2012), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin algılarına göre erkek ve kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Hem Kültür' ün hem de Uçan' ın çalışmasında, okul yöneticilerinin okulda göstermiş oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyet faktörüne göre farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Kültür ve Uçan'ın çalışmasını destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin lisans mezunu olan öğretmenlerin eğitim derecesinden daha birikimli oldukları

söylenbilir. Lisansüstü mezunu olan öğretmenler kadın yöneticileri etkileşimli liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünceleri, kadın yöneticilerin okullarda geleneksel yönetim stratejileri uyguladıklarını gösteriyor olabilir. Araştırmanın bu sonucunda, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesi Uçan (2012) ve Kılınc (2009) araştırmalarını doğrular niteliktedir. Kılınc (2009) kadın ve erkek yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik stillerini araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik alt boyutlarında mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Cemaloğlu'nun (2007) kadın ve erkek yöneticilerinin liderlik stillerini araştırdığı, örneklemini oluşturan öğretmenlerin de mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermesi, araştırmanın bu sonuçları ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü liderlik alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gençlik döneminde olan öğretmenler kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünüyor olabilir. Buna göre öğretmenler özellikle eğitim ve öğretim göz önüne alındığında son dönemlerde ön plana çıkan yenilikçi liderlik tarzlarına göre yönetimi daha uygun bulmaktadır. Uçan (2012) yaptığı çalışmasında, okul yöneticilerinin okulda göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Uçan'ın araştırmaları ile çelişmektedir. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, etkileşimli liderlik alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p < ,05$ ). Buna göre, orta yaş döneminde olan öğretmenler kadın yöneticilerin etkileşimli liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, etkileşimli liderlik alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < ,05$ ). Araştırmanın bu sonucuna göre, sınıf öğretmenleri kadın yöneticilerin etkileşimli liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü liderlik alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kılınc (2009) ve Uçan (2012) yaptığı araştırmalarında, okul yöneticilerinin okulda göstermiş oldukları liderlik davranışları ölçeği puanlarının, öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Kılınc (2009) ve Uçan (2012) yaptığı çalışmalar ile çelişmektedir. Kazancı (2010) yaptığı çalışmasında, ilköğretim okullarında yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyini incelemiştir. Kazancı araştırmalarında, yöneticilerde algılanan etkileşimli liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin branş faktörüne göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Kazancı'nın yaptığı araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Uçan (2012) yaptığı araştırmalarında, yöneticilerde algılanan liderlik davranışları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Uçan'ın çalışmasını destekler niteliktedir. Fakat Cemaloğlu'nun (2007) yılında yaptığı araştırmalarında öğretmenlerin medeni durumlarına göre kadın ve erkek yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında farklılık olması araştırmanın sonucu ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik alt boyutlarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Buna göre kıdemi az öğretmenler kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmekte, kıdemi fazla olan öğretmenler ise kadın yöneticileri etkileşimli liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Eraslan (2003) yaptığı araştırmalarında, ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelemiştir. Eraslan çalışmasında yöneticilerde algılanan etkileşimli liderlik ölçeği puanlarının kıdem faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Eraslan'ın araştırmalarını destekler niteliktedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) yaptığı araştırmalarında, yöneticilerde algılanan dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının öğretmenlerin kıdem faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuca göre, Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun araştırmaları ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, dönüşümcü liderlik alt boyutlarında kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p < ,05$ ). Araştırmanın bu sonucuna göre kadın yöneticiyle az çalışan öğretmenler kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünüyor iken, kadın yöneticiyle fazla çalışan öğretmenler bu düşünceye daha az katılmaktadır. Bunun sebebi kadın yöneticiyle fazla çalışan öğretmenler ile kadın yöneticiler arasında kurum kültürü davranışlarında samimiyet faktörü etkili olmuş olabilir. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, etkileşimci liderlik alt boyutlarında kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yapılan çalışmaya öneri olarak, özellikle eğitimde kadın yöneticilere fırsat verilebilir. Ayrıca liderlik ile ilgili araştırmalar sadece okulla sınırlı kalmayıp tüm eğitim ortamlarında yapılabilir. Eğitimcilere görevlerine başlamadan önce liderlik ile ilgili hizmetiçi eğitimler verilerek yönetimde daha etkili sonuçlara ulaşılabilir.

#### KAYNAKÇA/REFERENCES

- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organisational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press; Gollier Macmillan.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York to Share The Vision *Organizational Dynamics*, 19, (3), 19-31.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 91-118.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Almanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19 (61), 72-90.
- Demirel, E. T., ve Çakınberk, A. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği.
- Dick, Gavin & Beverly, Metcalfe (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14(2), 111-129.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. *Pegem Atf İndeksi*, 97-141.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi". *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).
- Ersöz, A. G. (1999). Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı (Kamuda çalışan yönetici kadınlar örneği) Ankara: Kültür Bakanlığı.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11): 160-177.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (on yedinci baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

- Kılınç, K. (2009). Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 195-219.
- Kültür, Y. Z. (2006). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Loke, J. Chiok Foong. (2001) Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. Journal Of Nursing Management. 9, 191–204.
- Mathews, B. P., & Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British organizational commitment scale revisited. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75(3), 369-375.
- Metcalfe, R. J. A. & Metcalfe, B. A. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-Lgv): A convergent and discriminant validation study. Leadership ve Organization Development Journal, 21 (6), 280-296.
- O’toole, J. (1999). Leadership A to Z: A guide for appropriately ambitious. San Francisco: Jossey –Bass Publisher
- Şahin, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri. Eğitim ve Bilim, 135(30): 39-49.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58(58), 274-298
- Uçan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi. Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**İletişim/Correspondence**

Doktora Öğrencisi, Ahmet YILDIRIM  
aahmetyil@hotmail.com

Öğretmen, Yeliz ÇELİKTEN  
yelizyeni1979@hotmail.com