

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK STİLİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ ALGILARI

Erkan Faruk ŞİRİN* A. Azmi YETİM**

ÖZET

Bu araştırma, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini yöneticilerin algılarına göre belirlemek ve yöneticilerin kişisel özellikleri ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 38 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 2 Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu'nda görev yapan 89 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bernard Bass ve Bruce Avolio⁽¹³⁾ tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X - SHORT)" ve kişisel özellikleri belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Yüksekokul yöneticilerinin algılarına göre, dönüşümcü liderlik stillerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesinde ikili küme karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi ve ikiden çok küme karşılaştırmalarında ise Kruskal-Wallis varyans analizi istatistik yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda görev yapan yöneticilerin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış) (X=3,46), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) (X=3,28) olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin cinsiyet gruplarında ise telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Beden eğitimi ve spor, dönüşümcü liderlik, çok faktörlü liderlik ölçeği.

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERCEPTIONS OF MANAGERIAL STAFF IN SCHOOLS OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT

ABSTRACT

This research was conducted to determine transformational leadership styles of physical education and sports school managers according to managers' perceptions and to research influence of academicians' personal characteristics on their transformational leadership styles.

Population was consisted of 89 academic managers who work in 38 Physical Education and Sports School and 2 Sports Sciences and Technology School that are connected to state universities in Turkey, between 2007-2008 educational terms.

In the data collection process, Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X-SHORT developed by Bernard Bass and Bruce Avolio⁽¹³⁾ and "Personal Information Form" developed by the researcher in order to determine personal characteristics were used. U test was conducted to compare dual groups which were examined whether they are differentiated or not according to their personal characteristics influence on using level of leadership styles of school managers. Kruskal-Wallis variance analyse statistical method was used to compare more than two groups. Significance level was accepted as 0.05. In the result of research;

In transformational leadership style has been perceived at most accruing sub-dimension idealization effect (behaviour) (X=3,46), at least accruing sub-dimension idealized influence (attributed) (X=3,28) according to managers' perception working in Physical Education and Sports School. There is no significant difference in total sub-dimension of transformational leadership among school managers according to their age, academic title, professional seniority, managerial seniority, status of having course and/or seminars about management and bachelor graduation. However, there is a significant difference in inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration of managers' according to their gender.

Key Words: Physical education and sports, transformational leadership, multifactor leadership questionnaire

* Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, KONYA.

** Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA.

GİRİŞ

Günümüzde, hiçbir örgüt değişime karşı bağımsız değildir. Yeni teknoloji, rekabet ve demografik güçlerinin üstesinden gelmek için, liderler örgütlerinin işlerini yürütme tarzını temelden değiştirmek zorundadır. Bu değişim çabaları kalite yönetimi, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve toparlanmayı gerektirmektedir. “Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır”⁽²²⁾. Dünyada ki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmak ya da anılan yönetici-lider tarafından geliştirilmektedir⁽²⁾.

Bu bağlamda, eski (geleneksel) liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır⁽⁸⁾.

Sashkin ve Rosenbach, (1993)'in aktardığına göre dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüşümcü ve davranışçı liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir⁽⁴⁴⁾. Burns'un yaptığı bu çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımının ötesine gidememiştir. Ortaya atılan teorinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır⁽²⁵⁾. Bernard Bass, çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ilk kez ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anketin içeriği iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Bu liderlik tipleri dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir⁽⁴⁴⁾. Dönüşümcü liderlik, özellikle Bass'ın geliştirdiği bu anket ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır⁽²⁶⁾. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir.

Burns, dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin izleyicilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütünün desteğini alacağı varsayımına dayanmıştır. Ancak bu durum, dönüşümcü liderlik yaklaşımının siyasal yaşamın dışındaki alanlarda da uygulanabilirliğinin araştırılmasını ve güncelleştirilmesini gerektirmiştir. Burns'e göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahip olmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik stili değişimin ustası olarak dahaiyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar^(12,30,36). Burns, gelecekle ilgili sahip olduğu vizyonu ve çağdaş bir medeniyetin gereği olarak atılması gerektiğine inandığı adımları dönüşümcü lider adı altında toplamıştır ve dönüşümcü liderlik teorisi bugüne kadar ortaya konulmuş tüm liderlik teorilerinin zirvesinde yer almıştır⁽⁵⁾.

Dönüşümcü liderlere göre başarıya ulaşmanın bir ya da birden fazla yolu vardır. “Dönüşümcü liderler kendilerini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılarlar”⁽¹⁰⁾. Avolio'a göre dönüşümcü liderlik süreci, takipçilerin bilinçaltında yatanı bilinçli hale getirmektir⁽⁷⁾. Lider, birbirinden farklı değerler veya değerler ile halihazırdaki davranışlar arasındaki potansiyel çatışmayı daha da belirginleştirir. Liderin rolü, hem kendini hem de takipçilerini bütün üyeler için yüce bir amaç altında birleştirerek daha yüksek ve temel değerlere taşımaktır. Bu noktada liderin, takipçilerini, değerler, amaçlar ve ihtiyaçlar açısından bir değişime uğratması söz konusudur⁽²⁰⁾.

Dönüşümcü liderler değişimde etkili olan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir⁽⁴⁰⁾. Bass, dönüştürücü liderleri, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olması konusunda çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, öz-güvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir lider gerektirmektedir^(9,15).

Dönüşümcü liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir⁽⁴²⁾. Dönüşümcü liderlik, astların salt birer takipçi olmaktan çıkarılarak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır. Dönüştürücü liderler bunu, astların kendi özçıklarlarını ve değerlerini kullanarak yapmaktadırlar⁽¹⁵⁾.

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketinde dönüştürücü liderlik boyutları dört kısma ayırmıştır. Bunlar; İdealleştirilmiş etki (karizma), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir. İdealleştirilmiş etki, liderin astlarıyla birlikte vizyon ve misyon oluşturmasıdır. Telkinle güdüleme liderin basit duygusal öğeleri kullanarak astlarında güçlü bir ortak amaç duygusu yaratmasıdır. Entelektüel uyarım, zekâyı geliştirme, akılcılık ve sorun çözmede dikkatli olmayı ifade eder. Bireysel destek ise, astları yetiştirme, onlara gelecek için vizyon yaratabilmedir^(8,11,18,19,24,29).

Yükseköğretime yön veren yeni eğilimler, yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonlarını yeniden tanımlama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Küresel rekabet, ileri teknolojiler, yeni kamu yönetimi anlayışı, demografik değişmeler, yeni öğrenme ve öğretme yöntemleri ve üniversitelerdeki liderlik anlayışındaki gelişmeler yükseköğretim kurumlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal anlamda bir dönüşümü başlatabilmesi için güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda üniversitelerdeki okul yöneticilerinin liderlik stilleri önem kazanmaktadır. Bu çalışma, yöneticilerin algılarına göre beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik stilini belirlemek; yüksekokul yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarının yöneticilerin algılarına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Betimsel bir nitelikte olan bu araştırmada, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik stilleri belirlenerek, yöneticilerin cinsiyet, yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet gruplarına göre dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığı çeşitli istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 38 BESYO (Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu) ve 2 SBTYO (Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu)'nda (ÖSYS, 2007) görev yapan, yüksekokul yöneticileri (okul müdürü ve bölüm başkanları) oluşturmaktadır. Güvenilir verilerin elde edilmesi amacı ile örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin geneli üzerinde çalışılmış, "kendini örnekleyen evren"⁽²⁴⁾ araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada yönetici grubunu yüksekokul müdürleri ve bölüm başkanları oluşturmuştur. Anabilim dalı başkanları ve müdür yardımcıları işlevleri bakımından yüksekokullardaki farklılıklardan dolayı yönetici grubuna dahil edilmemiştir (örneğin akademik personel olarak kalabalık yüksekokullarda, ilgili araştırma konusu düşünüldüğünde ilişkilerde bölüm başkanları daha aktif konumdadır). Araştırmada bütün yöneticilere anket uygulanmaya çalışılmış fakat uygulama yapıldığı anda mevcut olmayan yöneticiler ve ankete katılmak istemeyenlere anket uygulanmamıştır. Böylece 89 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticilerin kişisel bilgiler bölümünden elde edilen verilerine göre, araştırmaya 28 beden eğitimi ve spor yüksekokulu müdürü ve 61 bölüm başkanları olmak üzere 89 okulu yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan kadın yüksekokul yöneticisi sayısı 11 (% 12.4), erkek yüksekokul yöneticisi sayısı ise 78 (% 87.6)'dir. Yöneticilerin akademik unvanlarına göre 42'si (% 47.2) yardımcı doçent, 27'si (% 30.3) profesör, 15'i (% 16.9) öğretim görevlisi ve 5'i doçenttir.

Yöneticilerin yaş, mesleki kıdem ve yönetici olarak çalışma sürelerinin kategorileri belirlenirken üniversitelerde atanma ve mesleki deneyimlerine etkisi olabileceği düşünülen süreler dikkate alınmıştır. Yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde, % 27.0'sinin 46-50 yaş, % 21.3'ünün 36-40 ve 41-45 yaş grubunda, % 20.3'ünün 51 yaş ve üstü, % 10.1'inin 31-35 yaş grubunda oldukları görülmektedir. Yöneticilerin mesleki kıdemleri ise sırasıyla, % 29.2'si 21-25 yıl, % 22.5'i 11-15 yıl, % 19.1'i 16-20 yıl % 18'i 26 yıl ve üstü, % 11.2'si 6-10 yıldır. Yöneticilerin 37 (% 41.6)'si 1-3 yıl, 21 (% 23.5)'i 4-6 yıl, 15 (% 16.9)'i 7-9 yıl ve 16 (% 18.0)'sı 10 ve üzeri yıl yönetici olarak çalışma süresine sahiptir. Yöneticilerin yönetim konusunda seminer alma durumları incelendiğinde ise 24 (% 27.0)'ü hiç seminer ve kursa katılmamıştır. Yöneticilerin 33 (% 37.1)'ünün 2 veya daha az, 32 (% 36.0)'sinin 3 veya daha fazla sayıda yönetim konusunda kurs ve seminerlere katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 23 (% 25,8)'ü beden eğitimi ve spor bölümlerinde lisans eğitimi almayan branş dışı akademisyenler, 66 (% 74,2)'sı ise branş akademisyenleridir.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ve "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"⁽¹³⁾ ile toplanmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X)

Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ-5X) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek için 1995'te Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiştir. Bu anket formuyla kurumsal ve bilimsel araştırmalar için bireysel lider raporlarının hazırlanmasına uygun olarak 45 ifade bulunmaktadır⁽⁷⁾. Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki (davranış),

idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutları puanları hesaplanmış, etkileşimci liderlik ve sonuç boyutuna ilişkin veriler değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur.

Beden eğitimi ve spor yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından, www.mindgarden.com adresinden Bass ve Avolio⁽¹³⁾ tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Lider Formu (5X Kısa)” (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X Short) kullanma izini alınmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X-Kısa) Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması

Bu araştırmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X-Short) Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından, orijinali İngilizceden Türkçeye birçok yazar ve araştırmacı tarafından (Karip⁽²⁹⁾, Korkmaz^(32,33,34,35), Cemaloğlu^(17,18,19)) çevrilmiş olmasına rağmen üniversite örgüt yapısının kendine özgü yönlerini bulunması nedeniyle uyarılma çalışması tekrar yapılmıştır. Ayrıca yukarıda bahsedilen ve Türkiye’de yapılan araştırmalarda, geçerlik ve güvenilirliği teyit edilmiştir. Buna rağmen, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği de tekrar denenmiştir. İlk aşamada Lider (yönetici) seti ölçek maddeleri Türkçeye uyarlanmış, çeviri uzman öğretim elemanlarının (Selçuk Üniversitesi, Selçuk Tercüme Merkezi) incelemelerine sunularak görüşleri alınmış ve aynı anket maddelerinin daha önceki araştırmalardaki çevirileriyle karşılaştırılmıştır. Daha sonra hazırlanan anket soruları araştırma evreninden seçilen gruplara (Selçuk Üniversitesi BESYO ve Gazi Üniversitesi BESYO) yöneticilere dağıtılarak her bir ifade için anlaşılabilirlik dereceleri bakımından eleştirileri alınmış ve son değişiklikler yapılmıştır.

İkinci aşamada Ölçek öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında Ankara Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında toplam 120 kişilik bir akademisyen grubuna uygulanmıştır. Uygulama sonucu dönüşümcü liderlik boyutunun genel Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı= .96, dönüşümcü liderliğin her bir alt boyutunun güvenirlilik değerleri; İdealleştirilmiş Etki (davranış)= .79, İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)= .86, Telkinle Güdüleme= .86, Entelektüel Uyarım= .85 ve Bireysel Destek= .86’dır. Beş alt boyuttan ve toplam 20 sorudan oluşan dönüşümcü liderliğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 73,707 çıkmıştır. Varimax yöntemi kullanılarak döndürme işlemi sonucunda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının faktör yükleri .48 ile .84 arasında çıkmıştır. MLQ kullanılarak; Karip⁽²⁹⁾, Korkmaz^(32,33,34,35), Cemaloğlu^(17,18,19) tarafından yurt içinde yapılan araştırmalarda da ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov Testi ve Shapiro-Wilk Testi ile test edilmiş ve bütün değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenlerle dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutları parametrik olmayan testlerle sınanmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi için $\alpha=0,05$ seçilmiştir. Çoklu karşılaştırmalarda Kruskal Wallis Varyans Analizinde sonuçlarda anlamlı farkın çıktığı durumlarda ise bu farkın hangi gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni Düzeltmeli Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Yüksekokul yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak 3.21-4.00 (her zaman), 3.20-2.41 (sıklıkla), 2.40-1.61 (bazen), 1.60-0,81 (seyrek olarak), 0,80. 0.00 (hiçbir zaman) puan aralıkları kullanılmıştır. Ölçeğin uygulandığı yöneticilerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar 4.00-0.00= 4.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5’e bölünerek yöneticilerin liderlik stilleri aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 3.21-4.00 (her zaman), 3.20-2.41 (sıklıkla), 2.40-1.61 (bazen), 1.60-0,81 (seyrek olarak), 0,80. 0.00 (hiçbir zaman) olarak değerlendirilmektedir.

BULGULAR

Beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin yüksekokul yöneticilerinin algılarına ait bulgular aşağıda tablolarda sunulmuştur.

Tablo 1. Yöneticilerin Algılarına göre Liderlik Stillere İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Liderlik Stilleri	N	\bar{X}	S
Dönüşümcü Liderlik			
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	89	3,28	,55
İdealleştirilmiş etki (davranış)	89	3,46	,49
Telkinle güdüleme	89	3,40	,47
Entelektüel uyarım	89	3,36	,47
Bireysel destek	89	3,39	,52

Tablo 1'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış) (\bar{X} =3,46), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) (\bar{X} =3,28) olduğu bulunmuştur.

Tablo 2. Yöneticilerin Cinsiyet Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stilllerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Kadın	11	51,95	571,50	352,500	,335
	Erkek	78	44,02	3433,50		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Kadın	11	58,73	646,00	278,000	,055
	Erkek	78	43,06	3359,00		
Telkinle güdüleme	Kadın	11	59,91	659,00	265,000	,038*
	Erkek	78	42,90	3346,00		
Entelektüel uyarım	Kadın	11	63,86	702,50	221,500	,009*
	Erkek	78	42,34	3302,50		
Bireysel destek	Kadın	11	64,68	711,50	212,500	,006*
	Erkek	78	42,22	3293,50		

* p<0,05

Tablo 2'de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin cinsiyet gruplarının algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, cinsiyet gruplarının okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) (U=352,500; p>,05) ve idealleştirilmiş etki (davranış) (U=278,000; p>,05) boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken, telkinle güdüleme (U=265,000; p<,05), entelektüel uyarım (U=221,500; p<,05) ve bireysel destek (U=212,500; p<,05), boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin Yaş Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stillерinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	A 31-35 arası	9	44,50	4	,980	,913
	B 36-40 arası	19	42,66			
	C 41-45 arası	19	42,11			
	D 46-50 arası	24	48,92			
	E 51 ve üstü	18	45,56			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	A 31-35 arası	9	53,67	4	2,854	,583
	B 36-40 arası	19	39,89			
	C 41-45 arası	19	43,39			
	D 46-50 arası	24	49,33			
	E 51 ve üstü	18	41,97			
Telkinle güdüleme	A 31-35 arası	9	42,11	4	1,453	,835
	B 36-40 arası	19	40,79			
	C 41-45 arası	19	45,63			
	D 46-50 arası	24	49,58			
	E 51 ve üstü	18	44,11			
Entelektüel uyarım	A 31-35 arası	9	58,28	4	3,126	,537
	B 36-40 arası	19	42,32			
	C 41-45 arası	19	43,47			
	D 46-50 arası	24	46,02			
	E 51 ve üstü	18	41,44			
Bireysel destek	A 31-35 arası	9	57,56	4	4,775	,311
	B 36-40 arası	19	37,87			
	C 41-45 arası	19	40,50			
	D 46-50 arası	24	48,46			
	E 51 ve üstü	18	46,39			

* p< 0,05

Tablo 3'de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yükseköğretim yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin yaş gruplarının algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yöneticilerin yaş gruplarının okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) [$X^2(4) = ,980$; $p > ,05$], idealleştirilmiş etki (davranış) [$X^2(4) = 2,854$; $p > ,05$], telkinle güdüleme [$X^2(4) = 1,453$; $p > ,05$], entelektüel uyarım [$X^2(4) = 3,126$; $p > ,05$] ve bireysel destek [$X^2(4) = 4,775$; $p > ,05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. Yöneticilerin Akademik Unvan Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stillерinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Akademik Unvan	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Profesör	27	46,93	3	3,402	,334
	Doçent	5	54,40			
	Yardımcı Doçent	42	40,19			
	Öğretim Görevlisi	15	51,87			
	Profesör	27	46,07			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Doçent	5	54,20	3	1,049	,789
	Yardımcı Doçent	42	42,81			
	Öğretim Görevlisi	15	46,13			
	Profesör	27	47,56			
	Doçent	5	54,50			
Telkinle güdüleme	Yardımcı Doçent	42	42,27	3	1,457	,692
	Öğretim Görevlisi	15	44,87			
	Profesör	27	50,96			
	Doçent	5	45,00			
	Yardımcı Doçent	42	40,71			
Entelektüel uyarım	Öğretim Görevlisi	15	46,27	3	2,716	,438
	Profesör	27	49,85			
	Doçent	5	46,70			
	Yardımcı Doçent	42	39,31			
	Öğretim Görevlisi	15	51,63			
Bireysel destek	Profesör	27	49,85	3	4,124	,248
	Doçent	5	46,70			
	Yardımcı Doçent	42	39,31			
	Öğretim Görevlisi	15	51,63			
	Profesör	27	49,85			

p> 0,05

Tablo 4’de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin unvan gruplarının algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yöneticilerin unvan gruplarının okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) [$X^2(3) = 3,402$; $p >,05$], idealleştirilmiş etki (davranış) [$X^2(3) = 1,049$; $p >,05$], telkinle güdüleme [$X^2(3) = 1,457$; $p >,05$], entelektüel uyarım [$X^2(3) = 2,716$; $p >,05$] ve bireysel destek [$X^2(3) = 4,124$; $p >,05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin unvanları, yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri; idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Tablo 5. Yöneticilerin Mesleki Kıdem Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stillерinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	X^2	p
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	6-10 yıl arası	10	34,05	4	3,893	,421
	11-15 yıl arası	20	50,75			
	16-20 yıl arası	17	40,00			
	21-25 yıl arası	26	48,13			
	26 yıl ve üstü	16	44,88			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	6-10 yıl arası	10	40,15	4	9,204	,056
	11-15 yıl arası	20	46,50			
	16-20 yıl arası	17	33,00			
	21-25 yıl arası	26	55,73			
	26 yıl ve üstü	16	41,47			
Telkinle güdüleme	6-10 yıl arası	10	33,40	4	9,425	,051
	11-15 yıl arası	20	47,73			
	16-20 yıl arası	17	38,59			
	21-25 yıl arası	26	55,90			
	26 yıl ve üstü	16	37,94			
Entelektüel uyarım	6-10 yıl arası	10	41,40	4	4,718	,317
	11-15 yıl arası	20	54,55			
	16-20 yıl arası	17	37,59			
	21-25 yıl arası	26	42,87			
	26 yıl ve üstü	16	46,66			
Bireysel destek	6-10 yıl arası	10	44,10	4	,938	,919
	11-15 yıl arası	20	48,65			
	16-20 yıl arası	17	42,06			
	21-25 yıl arası	26	43,04			
	26 yıl ve üstü	16	47,31			

$p > 0,05$

Tablo 5’de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin mesleki kıdem gruplarının algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yöneticilerin mesleki kıdem gruplarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) [$X^2(4) = 3,893$; $p >,05$], idealleştirilmiş etki (davranış) [$X^2(4) = 9,204$; $p >,05$], telkinle güdüleme [$X^2(4) = 9,425$; $p >,05$], entelektüel uyarım [$X^2(4) = 4,718$; $p >,05$] ve bireysel destek [$X^2(4) = ,938$; $p >,05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin mesleki kıdemleri, yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Tablo 6. Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdem Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stillerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	1-3 yıl arası	37	47,69	3	3,266	,352
	4-6 yıl arası	21	42,40			
	7-9 yıl arası	15	51,10			
	10 yıl ve üstü	16	36,47			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	1-3 yıl arası	37	48,23	3	2,554	,466
	4-6 yıl arası	21	41,05			
	7-9 yıl arası	15	38,30			
	10 yıl ve üstü	16	49,00			
Telkinle güdüleme	1-3 yıl arası	37	50,65	3	6,460	,091
	4-6 yıl arası	21	34,19			
	7-9 yıl arası	15	41,33			
	10 yıl ve üstü	16	49,56			
Entelektüel uyarım	1-3 yıl arası	37	49,89	3	2,850	,415
	4-6 yıl arası	21	39,40			
	7-9 yıl arası	15	45,37			
	10 yıl ve üstü	16	40,69			
Bireysel destek	1-3 yıl arası	37	49,22	3	3,762	,288
	4-6 yıl arası	21	35,90			
	7-9 yıl arası	15	45,93			
	10 yıl ve üstü	16	46,31			

p> 0,05

Tablo 6'da görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin yöneticilikteki kıdem gruplarının algılarına göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yöneticilerin yöneticilik kıdem gruplarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) [X² (3)= 3,266; p>,05], idealleştirilmiş etki (davranış) [X² (3)= 2,554; p>,05], telkinle güdüleme [X² (3)= 6,460; p>,05], entelektüel uyarım [X² (3)= 2,850; p>,05] ve bireysel destek [X² (3)= 3,762; p>,05] boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin yöneticilik kıdemleri, yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Tablo 7. Yöneticilerin Yöneticilik Konusunda Kurs ve/veya Seminare Katılma Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stillerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Seminer	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik							
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	A Hiç katılmadım	24	42,35	2	,439	,803	-
	B 2 veya daha az	33	45,06				
	C 3 veya daha fazla	32	46,92				
İdealleştirilmiş etki (davranış)	A Hiç katılmadım	24	43,17	2	1,060	,589	-
	B 2 veya daha az	33	42,76				
	C 3 veya daha fazla	32	48,69				
Telkinle güdüleme	A Hiç katılmadım	24	39,52	2	1,691	,429	-
	B 2 veya daha az	33	48,27				
	C 3 veya daha fazla	32	45,73				
Entelektüel uyarım	A Hiç katılmadım	24	41,31	2	1,652	,438	-
	B 2 veya daha az	33	43,32				
	C 3 veya daha fazla	32	49,50				
Bireysel destek	A Hiç katılmadım	24	40,52	2	1,129	,569	-
	B 2 veya daha az	33	45,62				
	C 3 veya daha fazla	32	47,72				

* p> 0,05

Tablo 7'de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin yöneticilik konusunda kurs ve/veya seminare katılma düzeyi

gruplarının algılarına göre farklılaşmış farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yöneticilerin yöneticilik konusunda kurs ve/veya seminere katılma düzey gruplarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) [$X^2(2) = ,439$; $p >,05$], idealleştirilmiş etki (davranış) [$X^2(2) = 1,060$; $p >,05$], telkinle güdüleme [$X^2(2) = 1,691$; $p >,05$], entelektüel uyarım [$X^2(2) = 1,652$; $p >,05$] ve bireysel destek [$X^2(2) = 1,129$; $p >,05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin yöneticilik konusunda kurs ve/veya seminere katılma düzeyleri, yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Tablo 8. Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Gruplarının Algılarına Göre Liderlik Stillерinin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	BESYO vb.	66	46,08	3041,00	688,00	,501
	Diğer	23	41,91	964,00		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	BESYO vb.	66	49,65	2863,00	652,00	,307
	Diğer	23	43,38	1142,00		
Telkinle güdüleme	BESYO vb.	66	46,04	2946,00	735,00	,819
	Diğer	23	44,64	1059,00		
Entelektüel uyarım	BESYO vb.	66	51,57	2819,00	608,00	,150
	Diğer	23	42,71	1186,00		
Bireysel destek	BESYO vb.	66	51,65	2817,00	606,00	,145
	Diğer	23	42,68	1188,00		

$p > 0,05$

Tablo 8'de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin lisans mezuniyet gruplarının algılarına göre farklılaşmış farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yöneticilerin yöneticilik lisans mezuniyet gruplarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($U=688,00$; $p >,05$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($U=652,00$; $p >,05$), telkinle güdüleme ($U=735,00$; $p >,05$), entelektüel uyarım ($U=608,00$; $p >,05$) ve bireysel destek ($U=606,00$; $p >,05$) boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin lisans mezuniyetleri, yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

TARTIŞMA SONUÇ

Beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri belirlenerek, yöneticilerin cinsiyet, yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet gruplarına göre dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutlarının farklılaşım farklılaşmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Yüksekokul yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğu bulunmuştur. Bu bulguları Mestinek (2000)'in ABD'deki okul müdürlerinin en çok karizma (idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış) olmak üzere telkinle güdülenme ve entelektüel uyarım boyutlarında kendilerini daha başarılı bulduklarını belirttiği araştırma bulguları⁽⁴¹⁾ destekler niteliktedir.

Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik stilinin bütün boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin "her zaman" şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır (Tablo 1). Bu bulgulara göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili davranışlarına ilişkin algılarının tüm alt boyutlarda yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarının tümünün okul yöneticilerinin algılarına göre yüksek düzeyde görülmesi, yöneticilerin kendisi için önemli olan değerler ve inançlarla ilgili konuşması, bir amaca sahip olmanın önemli olduğunu anlatması, kararların etik kurallara uygun olmasına dikkat etmesi ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın gerekliliğini vurgulaması gibi davranışların eğitim örgütleri ve özellikle de üniversitelerde özellikle olması gereken davranışlar olarak yorumlanabilir. Anthony⁽⁴⁾ ve Lesney⁽³⁷⁾ okullarda başarı sağlanabilmesi için dönüşümcü liderliğin uygulanmasını çok önemli görmekteyler. Okul yöneticilerinin bu liderlik stillerini yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmeleri pratikte sevindirici bir durum olarak görülse bile, yöneticilerin algıları kendilerini idealize ettikleri gibi gösterdikleri sonucunu da çıkarabilir. Nitekim Altun (2003)'un dönüşümcü liderlik konusunda yaptığı bir araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği önemli bulmalarına karşın verdikleri önem derecesi ile orantılı uygulamadıkları bulunmuştur⁽³⁾. Tablo 1 standart sapmalar açısından incelendiğinde ise yöneticilerin algılarının dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ilgili hemen hemen bütün boyutlarda standart sapması oldukça düşüktür. Bu bulgu yöneticilerin kendi içinde kuvvetli bir algı birliğine sahip olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin cinsiyet grupları algılarına göre incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler erkek yöneticilerden kendilerini daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, erkeklerin otoriter tarzlarının karşısında kadınların insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Kadınlar sadakat ve yakınlaşma duygularını ortaya çıkaran yönetim tarzına sahiptirler⁽³¹⁾. Ayrıca kadınlar çalışanların potansiyelini organizasyonun amaçlarına yönelik kullanmalarını sağlayarak erkeklerden daha fazla dönüşümcü (transformasyonel) liderlik sergilemektedirler⁽⁴³⁾. Çelikten ve Yeni (2004) kadın okul yöneticilerinin erkeklere kıyasla masa başında daha az vakit geçirdiklerini, daha çok derslik ziyaretlerinde bulduklarını, programla ilgili yenilikleri izlediklerini, meslektaşlarına daha çok vakit ayırdıklarını, öteki kadınlara destek verdiklerini, daha duraksamalı ve deneme yanılmaya yer veren bir dil kullandıklarını saptamıştır⁽²³⁾. Keza kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla daha demokratik oldukları da ifade edilmektedir. Tunalı (2006)'nın aktardığına göre; Eagly ve Johnson (1990) kadınların daha demokratik ve katılımcı bir liderlik stili benimserken, erkeklerin daha otokratik ve buyurgan bir liderlik stili benimsediklerini ve kadınların erkeklerden farklı olarak insani ilişkilere de önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bağlı olarak da kadınların liderlik ettikleri örgütlerde astların fikirlerini daha rahat açıkladıkları belirlenmiştir⁽⁴⁷⁾. Bayhan ve Arslan (2005)'in aktardığına göre; Park (1996) ve Sakallı (2001) erkeklerin etkileşimci, yapıyı harekete geçiren, iş odaklı davranışlar göstermelerinin yanı sıra kadınların daha katılımcı, bilgi

paylaşımı ve motivasyona daha çok önem veren dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerini vurgulamışlardır⁽¹⁴⁾. Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılan bir araştırmada da liderlik stili bakımından cinsiyet farkı bulunmuş ve kadınların hem kişilerarası ilişki yönelimli stile hem de görev yönelimli stile erkeklerden anlamlı olarak daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir⁽²⁸⁾. Ayrıca Atığ (1993)'ın "Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu"nda annelik özelliğinin kadına ve kadın lidere kattığı avantajlı özellikleri sıralarken ilk olarak anne olduğu için ailesinin bütün problemlerine yönelen kadının, aileye girecek kazancı tüm aile adına düşünüp, organize edebilme yeteneğine sahip olduğuna, bu sebeple de ekip çalışması yapabilme kabiliyetlerinin yüksek olduğuna değinmektedir. Atığ (1993)'a göre kadınların ikinci önemli avantajları ise üstlendikleri annelik rolü nedeniyle ailedeki herkesle yakın ilişkiler kurabiliyor olmalarının getirdiği iletişim yeteneğidir. Ayrıca toplumsal alanda da aile içinde de küçüklüğünden itibaren yetkilerini paylaşmasını ve çalışanı ödüllendirmesini bilen biri olarak yetişmesi itibarıyla da kadınların günümüz liderlik modellerine daha yakın bir davranış tarzı sergilemeleri liderlik alanında kadınların elde ettikleri bir diğer önemli avantaj olarak gösterilmektedir. Atığ organizasyon yeteneği, sezileri, ekip çalışmasını yönlendirebilmesi ve şefkatiyle sorunlara çözüm arıyor ve sorunların çözümünde sosyal boyutları da göz önünde bulunduruyor olması⁽⁶⁾ sebebiyle kadınların dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olduklarını ileri sürmektedir. Sonuç olarak; kadın liderlerin duygusal açıdan bakıldığında, ürkekliğin hakim ortamlarda güven, bocalama olan ortamlarda kesinlik, tereddüt olan ortamlarda hareket, zayıflık olan ortamlarda güç, beceriksizlik olan ortamlarda uzmanlık, korkaklık olan ortamlarda inanç ve geleceğin daha iyi olacağına dair bir umut olduğunu gösterdikleri için çalışanları arkalarından sürükledikleri belirtilmiştir⁽⁴⁵⁾. Sözü edilen literatürler^(14,28,47) ve araştırma bulguları erkek yöneticilere oranla kadın yöneticilerin kendilerini dönüşümcü lider olarak oldukça olumlu değerlendirdikleri çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Bu çalışmada kadın ve erkek yöneticiler arasında tespit edilen farklılığın bir nedeni de, üniversitelerde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha demokratik ve paylaşımcı olabilmelerinden kaynaklanabilir. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın yapıldığı eğitim örgütünün üniversite olduğu düşünüldüğünde kadın yöneticiler için yazında bahsedilen görüşlerin desteklendiği görülmektedir.

Yöneticilerin cinsiyet gruplarının algılarına göre anlamlılık gösteren okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinden telkinle güdülenme liderlik davranışını gösterme düzeyleri sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar yöneticilerin cinsiyetinin, okul yöneticilerinin telkinle güdülenme davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Kadın yöneticiler kendilerini ilham veren, motive eden, akademisyenleri vizyonun bir parçası olmaları ve bağlanmaları konusunda isteklendiren biri olarak erkek yöneticilere göre daha yüksek davranış gösterdikleri söylenilebilir. Kadın yöneticiler katılıma teşvik etmeye, yetkiyi ve bilgiyi paylaşmaya sıklıkla başvurmaktadır. Performans ölçütlerini oluşturmaktan strateji belirlemeye kadar pek çok konuda çalışanlarının kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerine çalışmaktadırlar⁽⁴³⁾. Kendi motivasyonlarını çalışanlarına yayma gayreti içinde olan kadınlar, astlar ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmayı başarılarının nedenlerinden biri olarak görmektedirler⁽⁴⁸⁾. Dolayısıyla günümüz kadınlarının kendilerine has farklı bir liderlik anlayışı benimseyerek, bu sayede büyük enstitüleri de demokratikleştirdikleri saptanmıştır⁽³⁸⁾. Bu bilgiler doğrultusunda beden eğitimi ve spor yüksekokulu kadın yöneticilerinin telkinle güdülenme boyutunda erkek yöneticilere göre anlamlı bir farklılık olması özellikle üniversitelerde beklenen bir sonuçtur. Öte yandan kadın yöneticilerin okullarının sorunlarını çözebilecek güçte olduğuna inandıkları ve akademisyenlere gerekli rehberliği yapabileceği konusunda da erkek yöneticilerden daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri de anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin cinsiyet gruplarının algılarına göre anlamlılık gösteren okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinden entelektüel uyarım liderlik davranışını gösterme düzeyleri sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, kadın yöneticilerin kendilerini yeniliği destekleyen, sorunla karşılaştıklarında yaratıcı olma konusunda akademisyenleri cesaretlendirerek, eski alışkanlıklara bağımlılığı azaltıcı bir tutuma sahip oldukları şeklinde

değerlendirdikleri ileri sürülebilir. Kadınların sezgisel yönleri özellikle iş toplantıları esnasında büyük önem taşımaktadır. Bu özelliklerinin yardımıyla kadınlar iş toplantıları sonrasında duygularına dönerek toplantıda konuşulanlardan çok daha fazlasını anlayabilmektedirler⁽³⁸⁾. Sahip olunan sezgisel gücün organizasyon yeteneği ile birlikte kullanılması halinde kadınlar süratli karar alma, risk alma, yeni ve var olan problemleri çözmede yaratıcı olma ve inisiyatif kullanma konularında erkeklere oranla daha avantajlı duruma geçebilmektedirler⁽⁶⁾. Kadın yöneticilerin entelektüel uyarım liderlik davranışını gösterme düzeyinin yüksek olması, akademisyenlerin yeni yöntemleri ve yeni fikirleri deneme isteği konusunda da kadın yöneticiler tarafından desteklendiği ve takımın bir parçası olarak görüldükleri kanısına ulaşıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin cinsiyet gruplarının algılarına göre anlamlılık gösteren okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinden bireysel destek liderlik davranışını gösterme düzeyleri sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgular, kadın liderlerin destekleyici iş ortamına, liderlik anlayışları için temel almış oldukları dinleme, karşılıklı güven oluşturma, empati, özendirme, anlayış ve astlarıyla dostça ilişkiler kurabilme gibi davranışları erkek liderlere oranla daha yoğun olarak gösterdikleri şeklinde açıklanabilir. Bu nedenle destekleyici iş ortamı konusunda kadın liderlerin erkeklerden bir adım daha önde oldukları görülmektedir. Kadın liderlerin bu konuya dair bir diğer avantajları ise annelik özelliğinden kaynaklanan doğal bir destekleyici görevi üstlenmekte olmalarıdır. Bu sayede kadın liderler çalışanlarının tatminini arttırarak daha mutlu ederler⁽⁴⁷⁾. Bu araştırmanın bulgularını, Tunalı (2006)'nın aktardığına göre; Akiş (2002)'in "Liderlikte Kadın" adlı araştırmasında kadın liderleri, çalışanlarını erkek liderlere oranla daha fazla destekleyen, beraber çalışmaya daha çok zaman ayıran, ortak karar alımına daha çok önem veren ya da tek başına alacağı kararlarda onlardan ilham alan liderler olarak açıkça ortaya konulan⁽⁴⁷⁾ araştırma bulguları destekler niteliktedir. Bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin kendilerini akademisyenlerin gelişimsel ihtiyaçları ve yönlendirmelerinde gösterdiği kişisel ilgi dereceleri bakımından, erkek yöneticilere oranla daha yüksek oranda olumlu düşünce içinde oldukları ileri sürülebilir.

Yöneticilerin yaş gruplarının algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili boyutlarında sıra ortalamaları dikkate alındığında anlamlı farklılık görülmemesi üniversitelerde yöneticilik yapanların sistemi olduğu gibi anlama ve kabullenme eğiliminden kaynaklanıyor olabilir. Başka bir ifade ile araştırmanın yapıldığı üniversitelerde, yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarında farklılıklar bulunmamasının nedeninin, bu örgütlerin akademik rekabetlerle iç içe olmaları ve değişen eğitim koşullarına sürekli ayak uydurmak zorunda olmaları nedeniyle yaş değişkenine bağlı kalınmaksızın yöneticilere eşit sorumlulukların verilmesi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5 değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermelerinde yöneticilerin mesleki kıdemi etkili olmamıştır. Üst düzey yöneticilerin üniversitelerde sistemin mevcut yapısını korumak istedikleri veya "akademisyenler arasında da sıklıkla konuşulduğu gibi" üniversite yönetiminin eğilimlerine uygun kişiler arasından okul yöneticilerinin atandıkları düşünüldüğünde; genç-yaşlı, daha az ya da uzun yıllar çalışan okul yöneticilerinin üstlerinin beklentilerine uygun olarak benzer özellikler göstermeleri olanaklıdır. Bu bulgu; ilk ve orta öğretimde yapılan Erçetin⁽²⁷⁾, Açıkalin⁽¹⁾, Connors⁽²¹⁾ ve Şahin⁽⁴⁶⁾'in araştırmalarında ve üniversitelerde McIntyre⁽³⁹⁾'in "Yükseköğretim Müdürleri İçin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Rolü" adlı yaptığı araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir. Sözü edilen araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin mesleki kıdemleri ile kendi liderlik stillerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamıştır.

Dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinde yönetim ve yöneticilik konusunda kurs/seminer katılma seviyelerindeki farklılık bulunmaması ülkemizde üniversite yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili ciddi bir hizmet içi eğitim etkinliği bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Üniversite yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak ABD, Kanada, Avustralya ve Avrupa ülkelerinde hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde liderlik de dahil olmak üzere çok önemli konularda yönetim eğitimi verilmektedir. İngiltere'de üniversite yöneticilerini yetiştirme programında yer alan konular ve bu konuların önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Üniversite yöneticilerinin

yetiştirilmesine yönelik toplam 17 konu belirlenmiştir. Konuların önem derecelerine ilişkin olarak bölüm başkanlarının görüşleri alınmıştır. Toplam 17 konu içinde en önemli görülen dört konu finans, liderlik, personel değerlendirme ve yönetsel değişme olarak belirlenmiştir. Üniversite yöneticisi yetiştirme programında liderlik en önemli konulardan biri olarak kabul edilmiştir⁽¹⁶⁾.

Beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerin lisans mezuniyetleri, yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır. Bu bulgulara göre beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin lisans mezuniyetlerine (alan akademisyeni olması) bağlı olarak dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinde anlamlı farklılık görülmesi de dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermede beden eğitimi ve spor bölümlerinden mezun yöneticiler diğer yöneticilere göre sıra ortalamaları dikkate alındığında daha yüksek davranış göstermektedirler. Üniversite yöneticilerinin belli bir uzmanlık alanı vardır. Yöneticilerin bilimselliği tartışılmamalıdır. Bilimsel yeterlik konusunda üniversitelerde liderlik yapacak kişinin takipçilerden her zaman önde olması gerekir. Ancak akademik uzmanlık gücü, etkili bir liderlik için yeterli değildir. Akademik liderlik, dönüşümcü bir bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir. Üniversite yöneticileri akademik liderlik yapabildikleri zaman daha etkili bir yöneticilik davranışı sergileyebilirler. Üniversitelerde yüksekokullara ya da fakültelere yönetici atamasında belli kriterler bulunmamaktadır. Ziraat profesörü ya da veteriner profesörü eğitim fakültesine dekan, yüksekokullara müdür olarak atanabilmektedir. Yöneticilik deneyimi olmayan, yönetim konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almayan bir kişi, üstelik akademik uzmanlık alanıyla ilgisi bulunmayan bir fakülteye dekan veya müdür olarak atanabilmektedir. Üniversite yöneticiliği için gerekli olan koşulları yerine getirmeyen bir kişinin yönetici olarak atanması, o kişinin dönüşümcü lider olma olasılığını büyük ölçüde azaltacaktır. Bu açıklamalar doğrultusunda, beden eğitimi ve spor yüksekokullarının da gelişmeye, yenilenmeye ve dönüşüme açık olabilmesi etkili ve modern liderlik anlayışına sahip yöneticiler tarafından yönetilmesine bağlıdır. Kurumun rutin işlerinin sürdürülmesi ve klasik yönetim anlayışları üniversitelerde kabul edilemez görülmektedir. Bunun yanında yöneticilik yaptığı bölümlerdeki akademisyenlerin alana özgü amaçlarının ve problemlerinin farkında olmakta, o bölüm kültürünü anlamak daha doğrusu o alanı bilmekle ilgilidir. Bu nedenle beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin alan içerisinde yetişerek gelmiş olması önemli görülmektedir.

Sonuç olarak, Beden eğitimi ve spor yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline, yöneticilerin yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin cinsiyet gruplarında ise telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür.

Bu çalışmanın sonuçları ile, bu liderlik (dönüşümcü) stilleri hakkında var olan literatüre katkı sağlanabilir. Bu araştırmayla, akademik örgütlerde, ekiplerde ve kuruluşlarda liderlerin seçilmesi, eğitilmesi ve gelişmesi konularında faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Açıkalın, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000.
2. Akdemir, A., "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 1997.
3. Altun, S., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri", İlköğretim-Online. 2(1), 10-17, 2003.
4. Anthony, L.V.L., The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and Organizational Culture, Employee Performance, and Employee Attrition. Ph.D Thesis, University of Miami, 1994.
5. Armstrong, S., and Armstrong, S., "The Conductor as Transformational Leader", Music Educators Journal. 82, 22-25, 1996.
6. Atıg, G., "Yönetici Kadınlar", Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu, 18-20 Kasım, Mecidiyeköy Kültür Merkezi, İstanbul, 1993.
7. Avolio, B.J. and Bass, B., Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set. third edition, MindGarden, Inc., 2004.
8. Bass, B.M., Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press, 1985.
9. Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics. 18(3),19-31, 1990.
10. Bass, B.M., "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", Journal of Personal Selling and Sales Management, 17(3), 19-28, 1997.
11. Bass, B.M., and Avolio B.J., Transformational Leadership: A Response to Critiques. Leadership Theory and Research. eds. Chermers, M.M., and Ayman, R. New York: Academic Press., 1993.
12. Bass, B.M., and Avolio, B.J., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. "The Alliance of Total Quality and The Full Range of Leadership", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1995.
14. Bayhan, P. ve Arslan, M., "Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 23(2), 99-102, 2005.
15. Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J.J., and Distefano A.C., "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", The Leadership & Organization Development Journal, 24(1) 5-15, 2003.
16. Bone, A., and Bournier, T., "Developing University Managers", Higher Education Quarterly. 52(3), 283-299, 1998.
17. Cemaloğlu, N., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. 11(2), 165-194, 2007-a.
18. Cemaloğlu, N., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 33, 77-87, 2007-b.
19. Cemaloğlu, N., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 5(1), 73-112, 2007-c.
20. Colvin, R.E., "Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations", Unpublished Article, 1999. <http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html> adresinden 30.07.2008 tarihinde alınmıştır.
21. Conners, R.T., Leadership Styles of Ohio Community School Principals, 2002-2003: An Exploratory Study. Ph.D Thesis. Cincinnati University, 2003.
22. Çelik, V., Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A yayıncılık, 2007.
23. Çelikten, M. ve Yeni, Y., "Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi", Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi. 12 (2), 305-314, 2004.
24. Çilenti, M., Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1984.
25. Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., and Koopman, P.L., "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", Journal of Occupational and Organizational Psychology. 70, 19-34, 1997.
26. Eraslan, L., "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 1(1), 1-32, 2004.
27. Erçetin, Ş.Ş., "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler", Eğitim ve Bilim. 19(97), 21-27, 1995.
28. Gardiner, M., and Tiggemann, M., "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male- and Female-Dominated Industries" Journal of Occupational and Organisational Psychology, 72, 301-315, 1999.
29. Karip, E., "Dönüşümcü liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16, 443-465, 1998.
30. Kirby, P.C., Paradise, L.V., and King, M.I., "Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership", Journal of Educational Research. 85(5), 303-311, 1992.
31. Konrad, A.M., and Cannings, K., "The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement", Human Relations, 50(10), 1305-1328, 1997.

32. Korkmaz, M., "Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 11(43), 401-422, 2005.
33. Korkmaz, M., "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 12(46), 199-226, 2006.
34. Korkmaz, M., "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 13(49), 57-91, 2007.
35. Korkmaz, M., "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14(53), 78-98, 2008.
36. Kreitner, R., and Kniciki, A., Organizational Behavior. (3rd Ed). Chicago: Richard D. Irwins. Inc., 1995.
37. Lesney, J.J., Perceptions of Transformational Leadership Behaviors in Selected Successful Elementary Principals. Ph.D Thesis, Pittsburgh University, 1996.
38. Lunneborg, P.W., Women Changing Work. New York: Bergin&Garvey Publishers, 1990.
39. McIntyre, R.O., The Role of Transformational and Transactional Leadership for High School Principals. Ph.D Thesis, Massachusetts Lowell University, 2003.
40. Mc Shane, S.L., and Von Glinow, M.A., Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2005.
41. Mestinssek, R.M., A Comparative Study of Leadership Characteristics of Principals in Charter Schools and Traditional Schools. Ph.D Thesis, San Diego University, 2000.
42. Rafferty, A.E. and Griffin, M.A., "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354, 2004.
43. Rosener, J.B., "Ways Women Lead", Harvard Business Review. 68(2), 119-125, 1990.
44. Sashkin, M., and Rosenbach, W.E., A New Leadership Paradigm. In: Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. (Eds.), Contemporary Issues in Leadership, third ed. Colorado: Westview Press., 1993.
45. Sivanathan, N., and Fekken, G., "Emotional Intelligence, moral Reasoning and Transformational Leadership", Leadership & Organization Development Journal. 23(4), 198-204, 2002.
46. Şahin, S., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)", Eğitim Araştırmaları Dergisi. 23, 188-199, 2006.
47. Tunalı, A., Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.
48. Wentling, R.M., "Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations", Business Horizons. 35(1), 47-54, 1992.