

KADIN OKUL MÜDÜRLERİNİN TAKIM LİDERLİĞİ ROLLERİNİ SERGİLEME DÜZEYİNİN VE BU ROLLERE VERİLEN ÖNEM DERECESİNİN İNCELENMESİ

Öğr. Gör. Gülenaz SELÇUK

Celal Bayar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü

Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü

Aslı COŞKUN USLU

Eğitim Bilimleri Uzmanı

ÖZ

Bu çalışma, kadın okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre takım liderliği rollerini sergileme düzeyini ve bu rollere verilen önem derecesini incelemeyi amaçlamaktadır. Tarama modeliyle gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, iki bölümden oluşan anket yoluyla toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde, bazı kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, Topaloğlu ve Aydın (2005) tarafından geliştirilen " takım liderliği rolleri" anketi yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini Ankara, İzmir, Manisa, Mersin ve Balıkesir illerinde bulunan müdürleri kadın olan toplam 30 ilköğretim okulunda görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu illerde görev yapmakta olan öğretmen ve müdür yardımcılarında 585 kişiye ulaşılmış, eksik ve yanlış cevaplanan anketler elenerek, 424 öğretmen ve 48 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 472 kişinin anketleri çalışmaya dahil edilmiştir (n= 472). Verilerin değerlendirilmesinde, frekans, yüzde, ortalama varyans analizi ve t- testi gibi istatistiksel işlemlerden yararlanılmıştır.

Kadın okul müdürlerinin takım lideri olarak takım üyeleri olan müdür yardımcıları ve öğretmenlere karşı gereken liderlik rollerini ne düzeyde sergilediği görülmektedir. Kadın okul müdürünün bu davranışları sergileme düzeyi müdür yardımcıları ve öğretmenlerin beklentisinin biraz altında kalmaktadır. Müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği rollerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde; ifadelere ilişkin önem düzeyi ile mevcut kadın okul müdürünün söz konusu davranışı sergileme düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır.

Müdür yardımcılığı ve öğretmenlerin yaşı, çalıştığı kurumdaki kıdemleri, toplam mesleki deneyimleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet içi eğitime katılma durumları ve çalıştığı il değişkenleriyle kadın okul müdürlerinin kıdemine göre takım

liderliği rollerini sergileme düzeyinde ve bu rollerin önemsenme derecesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Öte yandan kadın okul müdürleriyle çalışma süreleri değerdendirildiğinde önemseme derecesinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Takım, okul müdürü, okul yönetimi, takım lideri, liderlik*

THE STUDY OF SIGNIFICANCE LEVEL OF THE TEAM LEADERSHIP OF FEMALE SCHOOL PRINCIPALS AND THE LEVEL OF THEIR PERFORMING IT

ABSTRACT

This study aims to analyse the level of excusition of team leadership role of headmistresses in comparision with vice principals and teachers and the level of importance given to it. In this study conducted with survey(screening) model, data was collected through survey. In the first part of the survey are some personal information. In the second part, there is a survey about "team leadership roles" conducted by Topaloğlu and Aydın (2005).

The population of the study consists of teachers and vice principals working in 30 primary schools in the city of Ankara, İzmir, Manisa, Mersin and Balıkesir in which the principals are women. 585 teachers and vice-principals working in these cities have been contacted and eliminating wrong and missing answered surveys, 424 teachers and 48 vice-principals 472 surveys in total have been included in the study. (n=472). While assessing the data frequency, percentage, approximate analysis of varyant and t-test statistical process were used.

It can be seen that to what extent how scmenhool principals as team leaders perform their roles against vice principals and teachers. The level of performing this attitude of female school principals is below the level of expectations of vice -principals and teachers. When assessing the wiews of vice principals and teachers about the team leadership of school principals, there appeared a positive and significant relation between the level of performing the attitude of the female school principal and the level of importance.

There has been a significant difference between the level of performing team leadership and level of regarding these roles in terms of ages of vice principals and teachers, seniority in the organization, total professional experience, position of education management and in sercive training and variants of the city where they work.

Keywords: *Team, school manager, school management, team leader, leadership*

GİRİŞ

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerdendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor olmuştur (Bayrak ve Mohan, 2001:111). Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan (glass ceiling) ile karşı karşıya gelmiş ve sonuç olarak özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda

temsil edilmişlerdir (Arıkan, 2003:2). Kadın yönetici sayısının azlığı, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı bir ifadesi olarak değerlendirilmiştir.

Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturmuş olup, iyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda kadın öğretmenlerin, toplam öğretmenler içindeki oranına karşılık eğitim yöneticisi kadınların düşük oranda olması da kadınların yöneticiliğe fazla ilgi duymadıkları ve geleneksel kültürün eğitim yönetimine yansımalarının bir sonucu olduğu biçiminde yorumlanmıştır.

Atay'ın (2001:477) ilköğretim okul müdürlerinin davranışları konusunda yaptığı araştırmada kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu nedenle etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyeceği görüşü toplum tarafından genel kabul görmüş bir yargı olarak değerlendirilmiştir. Aynı araştırmada kadın yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde sıralanmıştır.

Bu önyargılara ek olarak, kariyer basamaklarında kadınların, yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramayacağı, toplumsal görev olarak kadına yüklenen aile, ev işleri ve çocuk büyütmek gibi sorumlulukları bütünleştiremeyeceği düşüncesinin hakim olduğu da belirtilmiştir.

Oysa, Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılan bir araştırmada 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.

Küresel rekabet koşullarında işyerlerinde etkin ekipleri öne çıkaran ve kurumları ileri götüren ve sürekli değişimi sağlayan, liderlik özelliklerine sahip insan becerilerine yatırım yapıldığı görülmektedir. Liderlik özelliğine sahip kadın liderlerin tam da bugünün iş dünyasının ihtiyacı olan taze bir üslubu getirdikleri söylenebilir. Bazı yönetim bilimciler, geleceğin liderlerinin, “erkek” gibi mücadeleci, “kadın” gibi paylaşımcı, geliştirici, güven ve işbirliği odaklı olmak zorunda oldukları belirterek, yarının kurumlarına, akli kadar yüreğiyle de önderlik eden kılavuzlar yol gösterecektir demektirler.

Bu bağlamda, Sönmez (1992:15), kariyer basamaklarının tepesinde olan hemen her kadın yönetici, bir kadının erkeklerden çok çalışabileceğini, maddi manevi her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kaldığını vurgulamaktadır.

Erkek ve kadın yöneticilerin performanslar, yönetim özellikleri, motivasyonları, iş tatminleri ve başarılar son yıllarda araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Kadın yöneticiler üzerinde yapılan bazı araştırmalarda, kadınların insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip oldukları (Konrad,ve Cannings,1997), çalışanlarında takım çalışması ruhunu oluşturdukları ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları gösterdikleri saptanmıştır (Rosener, 1990). Eagly ve Johnson (1990) da kadın yöneticilerin daha demokratik ve katılımcı bir liderlik stili benimserken, insani ilişkilere de önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Öte yandan Kadın yöneticilerin liderlik yaptıkları takımlarda astların fikirlerini daha rahat açıkladıkları belirlenmiştir. 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.

Atığ (1993) "Kadınların, 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 takım çalışması yapabilme kabiliyetinin yüksek olduğuna değinmektedir.

Ülkemizde eğitim sistemlerinde köşe taşı konumunda olan okul yöneticileri ve onların liderlik davranışları ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. (Açıklan, 1980; Balcı, 2002 ve Özden, 1998, Çelikten, 2001) Ancak kadın okul yöneticileri ve liderlik davranışları ile ilgili araştırmalara fazla yer verilmediği görülmektedir.

Bu nedenle bu araştırmada, kadın okul müdürlerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyleri ve bu rollere verilen önem derecesi ele alınmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, kadın okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre takım liderliği rollerini sergileme düzeyini ve bu rollere verilen önem derecesini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1- "Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?"

2- "Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini önemseme derecesi nedir?"

3-"Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyi ile önemseme derecesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?"

4- "Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşlerde demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık var mıdır?"

5- “Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini önemseme derecesine ilişkin görüşlerde demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık var mıdır?”

Yöntem

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmada okul müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin takım liderliği rolüne verdikleri önem düzeyi ve görev yaptıkları okuldaki kadın müdürlerinin söz konusu rolleri sergileme düzeyleri incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Manisa, Ankara, İzmir, Balıkesir ve Mersin illerinde okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Bu illerde okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve müdür yardımcılarında 585 kişiye ulaşılmış, eksik ve yanlış cevaplanan anketler elenerek, 424 öğretmen ve 48 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 472 kişinin anketleri araştırmaya dahil edilmiştir. Şehirlere göre bu dağılım ise Manisa (162), Ankara (147), İzmir (70), Balıkesir (51) ve Mersin(42) kişi şeklindedir. Araştırmada incelenen diğer değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ise aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

DEĞİŞKENLER	n	%
Görev		
Öğretmen	424	89,8
Müdür Yrd.	48	10,2
Yaş		
25 yaş altı	7	1,5
25-29 yaş arası	54	11,4
30-34 yaş arası	118	25,0
35 yaş üstü	293	62,1
Cinsiyet		
Kadın	226	47,9
Erkek	246	52,1
Eğitim Düzeyi		
Ön lisans	49	10,4
Lisans	408	86,4
Yüksek lisans	10	2,1
Doktora	5	1,1
Toplam Mesleki Kıdem		
1 yıldan az	4	8
1-5 yıl	36	7,6
6-10 yıl	94	19,9

10 yıldan fazla	338	71,6
Kadın Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		
1 yıldan az	289	61,2
1-5 yıl	157	33,3
6-10 yıl	19	4,0
10 yıldan fazla	7	1,5
Branş		
Sınıf Öğretmeni	202	42,8
Türkçe Öğretmeni	37	7,8
Fen Bilgisi Öğretmeni	22	4,7
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	33	7,0
Yabancı Dil Öğretmeni	55	11,7
Spor/Sanat/Müzik Öğretmeni	29	6,1
Diğer	94	19,9
Yüksek Lisans/Doktora Yapma Durumu		
Yüksek Lisans Yaptım/Yapıyorum	20	4,2
Doktora Yaptım/Yapıyorum	5	1,1
Hayır	447	94,7

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde müdür yardımcısı ve öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine (görev, cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb.) yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, okul müdürünün takım liderliği rollerinin değerlendirilmesi amacıyla Topaloğlu ve Aydın (2005) tarafından geliştirilmiş ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Ölçekte takım liderlerinin sergilemesi gereken rollere ilişkin toplam 21 ifade yer almaktadır

Ölçekteki ifadeler verilen yanıtlar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler denekler önce katılma düzeylerini belirterek ilgili takım liderliği rolünün kendileri için önemini belirtmekte; ardından bağlı oldukları kadın okul müdürünün söz konusu rolü sergileme düzeyini belirtmektedir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5; kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucu ölçeğin tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,986) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre kadın okul müdürlerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin veriler ile önemseme dereceleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiştir. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin takım liderinin rolüne verdikleri önem ve bağlı oldukları kadın okul müdürünün söz konusu rolleri sergileme düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon katsayısına bakılmıştır. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ise iki kategorili değişkenlerde t testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır.

Bulgular

Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı “Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2: Okul Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini Sergileme Düzeyi

ÖLÇEK MADDELERİ	Sergileme		
	n	\bar{x}	SS
1- Lider, yetki vermektan korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmeli	472	4,14	1,07
2-Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmeli	472	4,15	1,18
3-Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmeli	472	4,09	1,13
4-Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalı	472	3,98	1,15
5-Lider, üst yönetim ya da diğer bölümlerle görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmeli	472	4,14	1,10
6-Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmeli	472	4,19	1,10
7-Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalı	472	4,10	1,13

ÖLÇEK MADDELERİ	Sergileme		
	n	\bar{x}	SS
8-Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmeli	472	4,02	1,13
9-Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmeli	472	3,96	1,17
10-Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmeli	472	4,10	,95
11-Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmeli	472	4,12	1,12
12-Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmeli	472	4,14	1,12
13-Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmeli	472	4,05	1,13
14-Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmeli	472	4,45	1,12
15-Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmeli	472	4,03	1,19
16-Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmeli	472	4,11	1,17
17-Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmeli	472	3,90	1,17
18-Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmeli	472	3,96	1,11
19-Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmeli	472	4,02	1,14
20-Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmeli	472	3,98	1,13
21-Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini sağlayabilmeli	472	4,03	1,12
Genel Ağırlıklı Ortalama	472	4,08	1,13

Tablo 2’de müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre, kadın okul müdürlerin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmektedir. Buna göre müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerinin iki aralıkta toplandığı görülmektedir. Ölçekteki maddeler için hesaplanan aralık katsayıları göz önünde bulundurulduğunda tüm maddelerin “kesinlikle katılıyorum” ($X=4.20$ ile $X=5.00$) ve “katılıyorum” ($X=3.40$ ile $X=4.19$) aralığına düştüğü saptanmıştır.

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergilediği takım liderliği rollerinden; "Liderler, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmeli" ($X=4.45$), "Liderler takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunmalı" ($X=4,19$), " Lider problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmeli" ($X=4,15$) yönündeki rollere ilişkin görüşleri diğerlerine göre yüksek çıkmıştır.

Bunun yanında müdür yardımcıları ve öğretmenler, “Liderlerin üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilme" ($X=3,90$); "Lider farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmeli" ($X=3,96$) ve "Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilme "($X=3,96$) rollerini ise diğerlerine göre daha az düzeyde sergiledikleri belirtilmiştir.

İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı “Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini önemseme derecesi nedir?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerine Verdikleri Önem Dereceleri

ÖLÇEK MADDELERİ	Önem		
	n	\bar{x}	SS
1- Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmeli	472	4,49	1,02
2-Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmeli	472	4,55	1,07
3-Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmeli	472	4,49	1,09
4-Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalı	472	4,46	1,10

ÖLÇEK MADDELERİ	Önem		
	n	\bar{x}	SS
5-Lider, üst yönetim ya da diğer bölümlerle görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmeli	472	4,54	1,07
6-Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmeli	472	4,49	1,09
7-Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalı	472	4,51	1,06
8-Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmeli	472	4,41	1,17
9-Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmeli	472	4,49	1,07
10-Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmeli	472	4,38	1,13
11-Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmeli	472	4,52	1,09
12-Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmeli	472	4,50	1,08
13-Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmeli	472	4,51	1,09
14-Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmeli	472	3,95	1,19
15-Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmeli	472	4,51	1,07
16-Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmeli	472	4,55	1,08
17-Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmeli	472	4,50	1,09
18-Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmeli	472	4,45	1,10
19-Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve	472	4,39	1,14

ÖLÇEK MADDELERİ	Önem		
	n	\bar{x}	SS
amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmeli			
20-Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmeli	472	4,45	1,08
21-Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini sağlayabilmeli	472	4,47	1,09
Genel Ağırlıklı Ortalama	472	4,46	1,094

Tablo 3’de müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre, kadın okul müdürlerinin takım liderliği rollerine verdikleri önem düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ölçekteki maddeler için hesaplanan aralık katsayıları göz önünde bulundurulduğunda tüm maddelerin “kesinlikle katılıyorum” ($X=4.20$ ile $X= 5.00$) ve “katılıyorum” ($X=3.40$ ile $X= 4.19$) aralığına düştüğü görülmektedir. Tablo 3’e bakıldığında, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin "Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmeli" ve "Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmeli" ($X=4,55$) takım liderliği rollerinde en yüksek önemseme derecesine sahip oldukları görülmektedir.

Bunun yanında, “Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmeli" ($X=3,95$) ve "Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmeli" ($X=4,38$) rolleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bir takım liderinden diğerlerine göre daha az düzeyde önemsedikleri roller arasında olduğu saptanmıştır.

Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı “Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyi ile önemseme derecesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, kadın okul müdürlerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşleri ile bu rolleri önemseme derecelerine ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ($r=0,6169$, $p<.01$) (Büyükoztürk, 2006:32).

Tablo 4: Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerine İlişkin Görüşlerine Göre; İfadeyi Önemseme Düzeyi İle Mevcut Kadın Okul Müdürünün Söz Konusu Davranışı Sergileme Düzeyi Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		Önemseme Düzeyi Toplam	Sergileme Düzeyi Toplam
Önemseme Düzeyi Toplam	Pearson Correlation	1	,616(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	472	472
Sergileme Düzeyi Toplam	Pearson Correlation	,616(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	472	472

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı “Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcısı ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşleri bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar tablo 5’ de verilmiştir.

Tablo 5: Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Yöneticilerinin Takım Liderliği Rollerini Sergileme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre Farklılıkları

<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	<i>\bar{x}</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>-t Değeri</i>	<i>P</i>
<i>Görev</i>	Öğretmen	424	20,27	,98		1,38	,17
	Müdür yrd.	48	21,45	3,1			
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	226	20,47	1,4		0,81	,42
	Kadın	246	20,38	1,3			
<i>Yaş</i>	25’in altı	7	66,29	12,4	9,386		,000**
	25 - 29 arası	54	76,76	3,2			
	30 - 34 arası	118	66,29	2,03			
	35 ve üzeri	293	88,97	1,04			
<i>Eğitim</i>	Lise	49	81,86	3,02	,826		,480
	Önlisans	408	86,22	1,0			
	Lisans	10	85,30	7,33			
	Lisans üstü	5	79,40	14,6			
<i>Çal. Kur. Kıdem</i>	1 yıldan az	56	75,13	3,83	6,49		,000**

<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	<i>F</i>	-t Değeri	<i>P</i>
<i>Görev</i>	Öğretmen	424	20,27	,98		1,38	,17
	Müdür yrd.	48	21,45	3,1			
	1-5 yıl arası	205	86,06	1,40			
	6-10 yıl arası	129	87,10	1,45			
	11 yıl ve üzeri	82	89,68	1,98			
Toplam Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4	88,50	4,87	3,37		,018*
	1-5 yıl arası	36	77,50	4,46			
	6-10 yıl arası	94	82,77	2,45			
	11 yıl ve üzeri	338	87,32	1,00			
Kadın Okul Müdürünüzle Çalışma Süresi	1 yıldan az	289	84,43	1,24	1,33		,265
	1-5 yıl arası	157	87,62	1,53			
	6-10 yıl arası	19	85,16	5,17			
	11 yıl ve üzeri	7	95,00	1,65			
Kadın Okul Müdürünüzün Atanma Durumu	Atanmış Asil	461	20,37	,95		1,038	,300
	Görevlendirme	11	22,34	6,74			
Kadın Okul Müdürünüzün Kıdemi	1 yıldan az	15	72,13	7,08	9,03		,000**
	1-5 yıl arası	92	82,36	2,37			
	6-10 yıl arası	195	90,94	1,0			
	11 yıl ve üzeri	170	82,63	1,77			
Branş	Sınıf Öğretmeni	202	86,21	1,45	2,73		,013
	Türkçe Öğretmeni	37	89,22	3,38			
	Fen Bilgisi Öğretmeni	22	90,55	2,54			
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	33	88,40	2,88			
	Yabancı Dil Öğretmeni	55	90,42	2,43			
	Spor/Sanat/Müzik Öğretmeni	29	82,38	4,86			
	Diğer	94	79,29	2,16			
Yüksek Lisans/Doktora Yapma Durumu	Yüksek Lisans Yaptım/Yapıyorum	20	88,20	6,24	,512		,599
	Doktora Yaptım/Yapıyorum	5	93,20	,80			
	Hayır	447	85,48	,95			

Değişkenler		n	\bar{x}	SS	F	-t Değeri	P
Görev	Öğretmen	424	20,27	,98		1,38	,17
	Müdür yrd.	48	21,45	3,1			
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Hizmet İçi Eğitim	Evet	192	88,85	1,5		2,82	,005*
	Hayır	280	83,5	1,2			
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Yöneticilik Formasyon Durumu	M.E.B. Eğitim Yöneticiliği Kursuna Katıldım	91	86,03	2,19	2,15		0,93
	Yüksek Lisans Ya da Doktora Çalışması	6	83,50	10,81			
	Lisans Eğitimi Sonucu	345	84,84	1,1			
	Özel Öğretim Kurumları Kursu Sonucu	30	94,60	2,99			
Çalıştığı İl	Manisa	162	82,04	1,85	6,84		,000**
	Balıkesir	51	84,67	3,71			
	İzmir	70	80,84	2,48			
	Ankara	147	92,58	,93			
	Mersin	42	84,83	2,75			

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 5 incelendiğinde müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yaşı, çalıştığı kurumdaki kıdemleri, toplam mesleki deneyimleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet içi eğitime katılma durumları ve çalıştığı il değişkenleriyle kadın okul müdürlerinin kıdemine göre takım liderliği rollerini sergileme düzeyinde değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir(*p<0,05 - **p<0,01).

Yaş değişkeninde 25 yaşın altı, 25-29 yaş, 30-34 yaş ile 35 yaş ve üstü arasında çıkan farklılık 35 yaş ve üstü lehinedir. Çalıştığı kurumdaki kıdem değişkeninde 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıldan fazla çalışanlar arasında çıkan farklılık kıdem olarak daha uzun yıl kurumda çalışanlar lehine tespit edilmiştir. Toplam mesleki deneyimde de 1-5 yıl ile 11 yıldan fazla çalışanlar arasında 11 yıldan fazla çalışanlar lehine farklılık çıkmıştır. Çalışılan il değişkenine göre ise Ankara ile Manisa ve İzmir arasında Ankara lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca müdür yardımcıları ve öğretmenlerden eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet içi eğitime katılanların yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Kadın okul müdürlerinin

kıdemine ilişkin incelemede ise 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar lehine farklılık bulunmuştur.

Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı “Okul müdürleri kadın olan ilköğretim okullarındaki müdür yardımcısı ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği rollerini önemseme derecesine ilişkin görüşlerde demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar tablo 6’ de verilmiştir.

Tablo 6: Okul Müdürleri Bayan Olan İlköğretim Okullarındaki Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Yöneticilerinin Takım Liderliği Rollerini Önemseme Derecesine İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre Farklılıkları

Değişkenler		n	\bar{x}	SS	F	-t Değeri	P
Görev	Öğretmen	424	21,32	1,03		0,95	,34
	Müdür yrd.	48	19,64	2,83			
Cinsiyet	Erkek	226	21,87	1,46		1,78	,08
	Kadın	246	20,38	1,30			
Yaş	25’in altı	7	87,00	11,47	3,02		,030*
	25 - 29 arası	54	86,63	4,12			
	30 - 34 arası	118	92,7	2,19			
	35 ve üzeri	293	95,42	1,004			
Eğitim	Lise	49	96,10	2,22	1,02		,39
	Önlisans	408	93,57	1,06			
	Lisans	10	89,60	8,12			
	Lisans üstü	5	80,20	14,80			
Çal. Kur. Kıdem	1 yıldan az	56	89,32	3,73	,888		,447
	1-5 yıl arası	205	94,05	1,52			
	5-10 yıl arası	129	94,55	1,52			
	11 yıl ve üzeri	82	93,96	2,21			
Toplam Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4	95,75	5,59	,789		,500
	1-5 yıl arası	36	93,25	4,2			
	5-10 yıl arası	94	90,68	2,68			
	11 yıl ve üzeri	338	94,44	1,05			
Kadın Okul Müdürünüzle Çalışma Süresi	1 yıldan az	289	90,56	1,39	7,4		,000**
	1-5 yıl arası	157	99,96	1,08			
	5-10 yıl arası	19	89,74	4,97			
	11 yıl ve üzeri	7	87,57	10,36			
Kadın Okul Müdürünüzün	Atanmış Asil	461	21,13	,98		,904	,366
	Görevlendirme	11	22,61	6,82			

<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>-t Değeri</i>	<i>P</i>
<i>Görev</i>	Öğretmen	424	21,32	1,03		0,95	,34
	Müdür yrd.	48	19,64	2,83			
<i>Atanma Durumu</i>							
<i>Kadın Okul Müdürünüzün Kıdemi</i>	1 yıldan az	15	88,67	6,62	10,2		,000**
	1-5 yıl arası	92	97,11	1,97			
	5-10 yıl arası	195	98,11	,77			
	11 yıl ve üzeri	170	86,99	2,16			
<i>Branş</i>	Sınıf Öğretmeni	202	92,72	1,64	1,78		,101
	Türkçe Öğretmeni	37	98,3	2,43			
	Fen Bilgisi Öğretmeni	22	94,96	1,99			
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	33	93,67	4,09			
	Yabancı Dil Öğretmeni	55	100,05	1,63			
	Spor/Sanat/Müzik Öğretmeni	29	87,86	5,52			
	Diğer	94	91,35	2,05			
<i>Yüksek Lisans/Doktora Yapma Durumu</i>	Yüksek Lisans Yaptım/Yapıyorum	20	94,50	5,78	,024		,976
	Doktora Yaptım/Yapıyorum	5	94,60	,40			
	Hayır	447	93,56	1,0			
<i>Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Hizmet İçi Eğitim</i>	Evet	192	96,3	1,2		2,295	,022*
	Hayır	280	91,8	1,42			
<i>Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında</i>	M.E.B. Eğitim Yöneticiliği Kursuna Katıldım	91	96,80	1,56	1,69		,17

<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>-t Değeri</i>	<i>P</i>
<i>Görev Yöneticilik Formasyon Durumu</i>	Öğretmen	424	21,32	1,03	8,04	0,95	,34
	Müdür yrd.	48	19,64	2,83			
	Yüksek Lisans Ya Da Doktora Çalışması	6	99,00	4,87			
	Lisans Eğitimi Sonucu	345	92,3	1,24			
	Özel Öğretim Kurumları Kursu Sonucu	30	97,93	2,65			
<i>Çalıştığı İl</i>	Manisa	162	91,82	1,7	8,04		,000**
	Balıkesir	51	99,94	1,74			
	İzmir	70	93,39	3,05			
	Ankara	147	97,6	,89			
	Mersin	42	79,24	5,5			

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 6 incelendiğinde okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerinin; yaş, kadın okul müdürüyle çalışma süresi, kadın okul müdürünün kıdemi, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet içi eğitim alma durumu, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin çalıştığı il değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir(*p<0,05 - **p<0,01).

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin takım liderliği rollerini önemseme derecesine ilişkin görüşleri yaş değişkenine incelendiğinde 35 yaş ve üstü lehine anlamlı farklılık çıkmıştır. Yapılan analizlerde, kadın okul müdürüyle çalışma süresi değişkeninde 1-5 yıl arası çalışanlar lehine fark çıkarken; kadın okul müdürünün kıdemi değişkeninde ise 11 yıldan fazla kıdeme sahip kadın müdürler ile 1-5 yıl kıdemli ve 6-10 yıl kıdemliler arasında 11 yıldan fazla kıdeme sahip olanlar aleyhinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet içi eğitim alma durumuna ilişkin çıkan sonuçlar bu alanda eğitim alan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin takım liderliği rollerine daha fazla önem verdikleri yönündedir. Çalışılan il değişkenine göre ise Mersin ile Manisa, Balıkesir, İzmir ve Ankara arasında Mersin aleyhine anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Son yıllarda kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olan "cam tavan" olarak ifade edilen bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler göze çarpmaktadır. Kadınların çoklu rol üstlenmesi, kişisel

tercih ve algıları bireysel faktörlerken; örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına katılamamaları örgütsel faktörleri ifade etmektedir. Son boyut olan toplumsal faktörleri ise mesleki ayırım, cinsiyetle özdeşleşen kalıplaşmış ön yargılar oluşturmaktadır.(Mızrahi ve Aracı,2010)

Yapılan bu çalışmada, kadın okul müdürlerinin takım liderliği rolü eğitim kurumları kapsamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmada kadın okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre takım liderliği rollerini sergileme düzeyi ve bu rollere verilen önem derecesi incelenmiştir.

Çalışmada okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerin takım çalışmasında kadın okul müdürlerinin liderlik rolüne ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin takım çalışmasında liderin rolünü önemli olarak algıladıkları görülmektedir. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre en fazla "Liderler, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmeli" rolünü sergilediği ortaya çıkmaktadır. Kadın okul müdürlerinin liderlik rollerinden, "'Liderlerin üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmeli" rolünü en düşük düzeyde sergilediği belirlenmiştir.

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin takım liderliği rolüne verdikleri önem derecesine göre en fazla "Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmeli" ve "Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmeli" rollerini önemli gördükleri saptanmıştır. Kadın okul müdürlerinin liderlik rollerinden "Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmeli" rolünü en düşük düzeyde önemsedikleri belirlenmiştir. Bu bulgu Durham ve arkadaşları (1997) nın bulgularıyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Durham ve arkadaşları takım liderliği hakkında iki temel yargıya varmışlardır. Bunlardan ilki, takım üyeleri koordinasyon gerektiren yeni bir görevi öğrenmek zorunda kaldığında, liderlik rolünün etkin taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli hale gelmesidir; ikincisi ise, liderliğin takım performansına olan etkisinin, doğrudan değil dolaylı gerçekleşmesidir. Başka deyişe liderler koordinasyon, iletişim, eğitim, motivasyon, ödüllendirme ve bilgi alışverişi gibi çeşitli hareketlerle takım üyelerini etkileyen öncülerdir (Durham, C.C.; Knight, D.; Locke, E.A. 1997).

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, yöneticilerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyine ilişkin görüşleri ile bu rolleri önemseme derecelerine ilişkin görüşleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu ilişki, kadın okul müdürlerinin sergiledikleri takım liderliği rolleri ile bu rollere verilen önem derecesi arasında tutarlılığın olduğunu ve büyük bir farklılık oluşmadığının göstergesidir.

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yaşı, çalıştığı kurumdaki kıdemleri, toplam mesleki deneyimleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında hizmet içi eğitime katılma durumları ve çalıştığı il değişkenleriyle kadın okul

müdürlerinin kıdemine göre takım liderliği rollerini sergileme düzeyinde ve bu rollerin önemsenme derecesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Öte yandan kadın okul müdürleriyle çalışma süreleri değerlendirildiğinde önemseme derecesinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde her ne kadar okullarda resmi anlamda takım çalışmasına dayalı bir iş bölümü mevcut değilse de, kadın okul müdürlerinin takım lideri olarak takım üyeleri olan müdür yardımcıları ve öğretmenlere karşı gereken liderlik rollerini sergilediği görülmektedir. Ancak kadın okul müdürünün bu davranışları sergileme sıklığı müdür yardımcıları ve öğretmenlerin beklentisinin biraz altında kalmaktadır.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre;

1.Okullarda takım çalışması ve takım ruhunu teşvik etmek amacıyla MEB yetkililerine okul müdürlerine takım liderliği konusunda hizmet içi eğitim vererek, müdürlerin kendilerinin bu alanda geliştirilmesi sağlanmalıdır.. Bu şekilde okullarda yönetim kadrosunun gerçekleştireceği takım faaliyetleri ile daha etkin sonuçlar elde edilmesi sağlanacaktır.

2.Kadın Yöneticilerin kişisel gelişim ihtiyaçlarının daha üst düzeyde karşılanması ve kadın yöneticiliğine ilişkin ön yargıların yıkılması konusunda, eğitici programlar ve toplantılar daha sık düzenlenmelidir

3.Araştırmada kadın okul müdürlerinin liderlik rollerini sergileme düzeyi takım üyeleri olan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin algılamasına göre belirlenmiştir. Bu nedenle konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak araştırmacıların kadın okul müdürlerinin kendilerini ve eğitim müfettişlerini de araştırmaya dahil ederek kadın okul müdürlerinin takım liderliği rolünü sergileme düzeyini belirlemeleri önerilir.

4.Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda evren genişletilerek ülke çapında farklı bölgelerdeki okulların kadın okul müdürlerine yönelik anket uygulamasının gerçekleştirilmesi ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçların genellenebilirliğinin belirlenmesi önerilir.

KAYNAKLAR

AÇIKALIN, A. (1980). *Orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ARIKAN, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, ss.1-19*.

ATAY, K. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin genel tutum ve davranışları. *Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 28, ss. 471-482*.

ATIĞ, G. (1993). *Yönetici Kadınlar, Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu*, 18-20 Kasım, Mecidiyeköy Kültür Merkezi, İstanbul.

BALCI, A. (2000). İkibinli yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi'nin örgütlenmesi ve yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı,24:495-508.

BALCI, A. (2002). "Sunuş", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. *A. Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları, No. 119*.

BAYRAK, S. ve MOHAN, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 34, Sayı 2, s.89.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.(2006). Veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÇELİK. V. (2000). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÇELİK TEN, M. ve YENİ, Y.(2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*. 12 (2), 305-314, Ankara.

ÇELİK TEN, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl 7, Sayı 27, ss. 297-309.

DURHAM, C.C.; KNIGHT, D.; LOCKE, E.A., (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficiency and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2 (2), s.224-226.

EAGLY, A. H., & JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

GARDİNER, M. ve TİGGEMANN, M.(1999). 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.

KONRAD, A.M. ve CANNINGS, K. (1997). The Effects of gender role congruence and statistical discrimination on managerial advancement, *human relations*, 50(10), 1305-1328.

ÖZDEN, Y. (1998). Eğitimde dönüşüm. Ankara: Pegem A Yayınları.

ROSENER, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*. 68(2), 119-125.

SÖNMEZ, M. (1992). Üst düzey yönetimde kadınla. *Panorama Dergisi*, Cilt 2, Sayı 5.

ŞAHİN, A.E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı ,22 :243-260.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (2000). *2001 Yılı Başında Milli Eğitim*. Açem Matbaası, Ankara.

TOPALOĞLU, M. ve AYDIN, İ. (2005). Örgütlerde etkin takım yapıları oluşturma sürecinde etkili liderliğin rolü Ankara'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:2.