

**T. C.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Yükseköğretimdeki Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü  
Liderlik Özellikleri ve Metaforları**

**Neşe Aysin SİYİLİ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman  
Doç. Dr. Hasan ARSLAN**

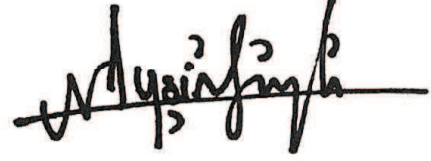
**Çanakkale  
Ekim, 2014**

## Taahhütname

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yükseköğretimdeki Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Özellikleri ve Metaforları” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/09/2014  
Neşe Aysin SİYİLİ

İmza





**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Onay**

Neşe Ayşin SİYİLİ tarafından hazırlanan çalışma, 21 Ekim 2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve [Yüksek Lisans] tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: 10056071

|          | Akademik Unvan | Adı SOYADI          | İmza  |
|----------|----------------|---------------------|---|
| Danışman | Doç. Dr.       | Hasan ARSLAN        |   |
| Üye      | Doç. Dr.       | Çavuş ŞAHİN         |  |
| Üye      | Yard. Doç. Dr. | Mustafa Aydın BAŞAR |  |

Tarih: 01.12.2014

İmza: 

Doç. Dr. Ajda KAHVECİ

Enstitü Müdürü

## Özet

### **Yükseköğretimdeki Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Özellikleri ve Metaforları**

Bu çalışmanın başlıca amacı, yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümcü, sürdürümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarını dönüşümsel liderlik teorisi, yöneticilerin görüşleri ve yöneticilerin türettikleri metaforlar yoluyla ortaya koymaktır.

Yükseköğretimdeki kadın yöneticiler üzerine yapılan araştırmalar, genel olarak erkek yöneticilerle kıyaslanarak yapılmaktadır. Benzerlikler ve farklılıkların ortaya konması, kıyaslananın tanımlanmasına da yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, kıyaslama tekniği kullanılmamıştır. Kadın yöneticilerin davranışlarının ana noktaları, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğiyle (MLQ) geniş bir perspektifte ortaya konmaya çalışılmış, davranışların derinlemesine incelenerek detayların ortaya konulması için içerik ve metafor analizi yapılmıştır.

Çalışmaya, 41 devlet üniversitesinden 1. derece 54 kadın yönetici, 27 dekan yardımcısı; 14 vakıf üniversitesinden 1. derece 16 kadın yönetici, 5 dekan yardımcısı olmak üzere toplam 55 yükseköğretim kurumundan 102 kadın yönetici katılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Lider Formu (MLQ-5X) Türkçe versiyonu katılımcılar tarafından doldurulmuştur. İstatistiksel analiz, SPSS 18 programı ile yapılmıştır.

İçerik ve Metafor Analizi için 17 gönüllü katılımcıya ucu açık 7 sorudan oluşan bir başka görüşme formu uygulanmıştır. Çalışmanın görüş bildirme bölümüne katılan 17 kadın yöneticiden 13'ü devlet üniversitelerinde, 4'ü vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır. İçerik analizi, NVivo10 programı ile yapılmıştır.

Çalışmaya ilişkin bulgular şu şekildedir; Yükseköğretimde görev yapan kadın yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği sonuçlarının analizi,

dönüşümsel liderlik ve sürdürümcü liderlik alt boyutu “koşullu ödüllendirme” düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın liderlerin, sürdürümcü liderlik alt boyutu “İstisnalarla yönetim” ve serbestlik tanıyan liderlik düzeylerine ilişkin öz-değerlendirmeleri düşüktür. Yükseköğretimde görev yapan kadın liderlerin, dönüşümsel liderlik alt boyutu “telkinle güdüleme” ve kadın yöneticilerin yöneticilik derecesi arasındaki fark anlamlıdır. Kadın liderlerin, diğer alt boyutlar ve demografik verileri arasında anlamlı bir farklılık ortaya konmamıştır. Kadın liderlerin görüşlerinden elde edilen veriler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği değerlendirme sonuçlarını desteklemektedir. Kadın liderlerin “yükseköğretimdeki kadın yönetici” için türettikleri metafor analizine göre en çok tema, dönüşümsel liderlik alt boyutu “telkinle güdüleme” boyutunda belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeylerinin tüm alt boyutlarda yüksek olduğu, kadın yöneticilerin, toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rollerini özdeşleştirerek, yönettikleri izleyenlere pozitif, birleştirici ve bütünleştirici davranışlarıyla yön vermekte, izleyenlerin bireysel değerlerini ve gelişimlerini desteklemekte ve kurumsal değişim, gelişim ve dönüşümde lider olarak üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmektedirler. Aynı zamanda kadınların toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak üstlendikleri “çocuk yetiştirme” ve toplumsal iş bölümünde kadınlara eğitim alanında verilen öğretmenlik mesleğine bağlı olarak “insan yetiştirme” sorumluluğunun bir yansıması olarak izleyenlerine entelektüel uyarım davranışlarını sık sık göstermektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Yükseköğretim, Kadın Yöneticiler, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik.

## **Abstract**

### **Transformational and Transactional Leadership Behaviors and Metaphors of Female Leaders in Higher Education**

The purpose of this study is to investigate female leaders' perceptions on transformational and transactional leadership behaviors through transformational leadership theory, their views and metaphors they bring out.

Research on female leaders in higher education is generally conducted in comparison with male leaders, which in fact limits both parties' examination in detail. This study does not compare female leaders with their male counterparts, but defines the basic characteristics of female leaders' leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) and examines their behaviors broadly through content and metaphor analysis.

A total of 102 woman leaders -54 female leaders in top-level management positions, 27 female leaders in middle-level positions from 41 state universities, 16 female leaders in top-level management positions and 5 female leaders in middle-level positions from 14 private universities- participated in the study. Their leadership attitudes were determined using the Turkish version of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). SPSS 18 was used for statistical analysis

For the content and metaphor analysis, 17 voluntary participants were asked to answer transformational and transactional leadership related questions and generate metaphors for "female leader in higher education". NVivo10 was used for content analysis.

The findings of the study are as follows; Female leaders in higher education have very high self-perception of transformational leadership and the sub-dimension "contingent reward" of transactional leadership. Female leaders in higher education have low self-perception of the sub-dimension "management-by-exception" and laissez-faire leadership.

There is a significant difference between female leaders' transformational sub-dimension "intellectual stimulation" and leaders' management positions. Female leader's transformational and transactional leadership behaviors have no significant difference in other demographic profiles. Female leaders' views strengthen their MLQ scores on each sub-dimension of transformational and transactional leadership behaviors. Analysis of the metaphors showed that the most common themes were seen in the sub-dimension "Inspirational Motivation" of transformational leadership.

The results of the study underline that female leaders have a very high self-perception of transformational leadership behavior in all sub-dimensions. Identifying their leadership roles with gender roles, female leaders guide and impact their followers in a positive and communal way, encourage their followers' personal and professional development. It has also been seen that they fulfill their responsibilities as a transformational leader to transform and improve the institution they work in and frequently encourage their followers to be innovative and creative which could be based on their habitual behavior of gender role such as "raising children" and that of professional role in education such as "training people".

**Key Words:** higher education, female leaders, leadership, transformational leadership, transactional leadership.

## Önsöz

Bu çalışmanın ortaya çıkması öncesinde verilen tüm emeklerde ve gösterilen çabalarda aynı zamanda bu çalışmanın başlaması ve gelişmesi sürecinde, bana dolaylı ya da direk yardımları bulunan hocalarım, meslektaşlarım, arkadaşlarım ve ailemin desteği, özverisi ve anlayışından aldığım enerjiyle ortaya konan bu çalışma, sadece benim değil, aynı zamanda onların da bir parçasıdır.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana akademik desteği veren saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Hasan Arslan'a emekleri ve anlayışı için en samimi duygularla teşekkür ederim.

Yükseklisans eğitim sürecinde bana destek veren hocalarım, meslektaşlarım ve dönem arkadaşlarıma, bu aydınlanma ve bilgiyle donanma sürecinde bana yaptıkları katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Böyle anlamlı bir amaca yönelmemde ve bunu sonuçlandırmamda en güçlü desteği veren ve hayatı anlamlı kılmakta bana her zaman yön veren aileme minnettarım.

İlk liderlerim annem Adviye ve babam Melih'e,  
kardeşim Recep Doğa, ablam Yeşim'e...

**Çanakkale, 2014**

**Neşe Aysin SİYLİ**

## İçindekiler

|  |      |
|--|------|
| Onay .....                                       | i    |
| Özet .....                                       | ii   |
| Abstract .....                                   | iv   |
| Önsöz.....                                       | vi   |
| İçindekiler.....                                 | vii  |
| Tablolar Listesi.....                            | x    |
| Şekiller Listesi.....                            | xii  |
| Grafik Listesi.....                              | xiii |
| Bölüm I - Giriş .....                            | 1    |
| Problem Durumu .....                             | 1    |
| Problem Cümlesi .....                            | 2    |
| Alt Problemler .....                             | 2    |
| Araştırmanın Amacı .....                         | 3    |
| Araştırmanın Önemi .....                         | 3    |
| Sınırlılıklar.....                               | 4    |
| Tanımlar.....                                    | 4    |
| Kısaltmalar.....                                 | 5    |
| Bölüm II - Alanyazın.....                        | 6    |
| Liderlik .....                                   | 6    |
| Liderlik kavramı ve tanımı.....                  | 6    |
| Liderlik ve yöneticilik.....                     | 8    |
| Liderlik kuramları.....                          | 11   |
| Özellikler yaklaşımı.....                        | 11   |
| Davranışsal yaklaşımlar.....                     | 13   |
| Durumsal yaklaşımlar.....                        | 14   |
| Dönüşümsel Liderlik .....                        | 16   |
| Dönüşüm kavramı.....                             | 16   |
| Dönüşümsel liderliğin gelişimi ve tanımları..... | 17   |
| Dönüşümsel liderliğin aşamaları.....             | 20   |
| Dönüşümsel liderliğin boyutları.....             | 21   |
| İdealleştirilmiş etki.....                       | 22   |
| Telkinle güdüleme.....                           | 23   |
| Entelektüel uyarım.....                          | 24   |
| Bireysel destek.....                             | 25   |

|  |    |
|--|----|
| Eğitimde dönüşümsel liderliğin amaçları .....  | 26 |
| Okul yönetiminde dönüşümsel liderlik .....   | 26 |
| Sürdürümcü Liderlik.....   | 28 |
| Koşullu ödül.....  | 29 |
| Beklentiyle yönetim (istisnalarla yönetim) .....   | 30 |
| Serbestlik tanıyan (Laissez-faire) liderlik .....  | 30 |
| Yükseköğretimde Kadın Yöneticiler .....  | 31 |
| Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet. ....   | 31 |
| Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engeller.. ....  | 33 |
| Cam tavan. ....  | 33 |
| Aile-iş yaşamı dengesi. ....   | 34 |
| Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı. ....   | 35 |
| Cinsel taciz. ....   | 37 |
| Cinsiyete göre liderlik davranışları.....  | 38 |
| Yükseköğretimde kadın akademisyenler ve kadın yöneticiler. ....  | 42 |
| Metafor .....  | 47 |
| Metafor tanımı ve metafor kavramı. ....  | 47 |
| Metaforlar ve okul yönetimi. ....  | 49 |
| Bölüm III - Yöntem.....  | 53 |
| Araştırmanın Modeli.....   | 53 |
| Evren ve Örneklem .....  | 53 |
| Veri Toplama Araçları.....   | 56 |
| Kişisel bilgi toplama formu. ....  | 56 |
| Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ 5-X SHORT).....  | 56 |
| Liderlik alt boyutlarına ilişkin görüş anketi.....   | 58 |
| Verilerin Toplanması .....   | 59 |
| Verilerin Çözümlemesi.....   | 59 |
| Bölüm IV - Bulgular ve Yorum .....   | 62 |
| Kadın Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri..... | 62 |
| Dönüşümsel liderlik ölçeği idealleştirilmiş etki alt boyutundaki sekiz maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....        | 63 |
| Dönüşümsel liderlik ölçeği telkinle güdüleme alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....             | 64 |
| Dönüşümsel liderlik ölçeği entelektüel uyarım alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....            | 65 |
| Dönüşümsel liderlik ölçeği bireysel önem alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....                 | 66 |



|  |     |
|--|-----|
| Kadın Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özellikleri ve Sürdürümcü Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri.....                                   | 66  |
| Sürdürümcü liderlik ölçeği koşullu ödül alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....  | 67  |
| Sürdürümcü liderlik ölçeği beklentiyle yönetim alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....   | 68  |
| Sürdürümcü liderlik ölçeği serbestlik tanıyan liderlik alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.....                                     | 69  |
| Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin İstatistikler..... | 69  |
| Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının kuruma göre analizi.....   | 70  |
| Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının çalışma süresine göre analizi.....   | 71  |
| Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının yöneticilik derecesine göre analizi.....   | 72  |
| Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının yöneticilik yılına göre analizi.....   | 73  |
| Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının yaşa göre analizi.....   | 73  |
| Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Sürdürümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin İstatistikler..... | 74  |
| Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının kuruma göre analizi.....   | 75  |
| Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının çalışma süresine göre analizi.....   | 76  |
| Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının yöneticilik derecesine göre analizi.....   | 77  |
| Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının yöneticilik yılına göre analizi.....   | 78  |
| Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının yaşa göre analizi.....   | 79  |
| Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....   | 81  |
| Bölüm V - Sonuç.....   | 95  |
| Bölüm VI - Öneriler.....   | 102 |
| Kaynakça.....  | 105 |
| Ekler.....   | 113 |

## Tablolar Listesi

| Tablo Numarası | Başlık   | Sayfa |
|----------------|--|-------|
| 1              | Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....  | 9     |
| 2              | Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....  | 10    |
| 3              | Lider Özellikleri Üzerine Yapılan Araştırmalar .....   | 13    |
| 4              | Durumsal Liderlik Kuramındaki Yaklaşımların Karşılaştırılması.....                           | 16    |
| 5              | Kadın Öğretim Elemanlarının Akademik Görevlerine Göre Sayıları .....                         | 43    |
| 6              | Yükseköğretimde Çalışan Kadın Liderlerin Demografik Verileri .....                           | 54    |
| 7              | 3. Bölüme Katılan Kadın Liderlerin Demografik Verileri.....                                  | 56    |
| 8              | Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Aralık Değerleri .....  | 57    |
| 9              | Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....                   | 58    |
| 10             | Kadın Liderlerin Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri.....             | 62    |
| 11             | İdealleştirilmiş Etki Alt Boyutundaki Sekiz Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler ...        | 63    |
| 12             | Telkinle Güdüleme Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....           | 64    |
| 13             | Entelektüel Uyarım Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler....            | 65    |
| 14             | Bireysel Önem Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....               | 66    |
| 15             | Kadın Liderlerin Sürdürümcü Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri .....            | 66    |
| 16             | Koşullu Ödül Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....                 | 67    |
| 17             | Beklentiyle Yönetim Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler..             | 68    |
| 18             | Serbestlik Taniyan Liderlik Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler ..... | 69    |
| 19             | Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutları Normallik Testi .....                                      | 70    |
| 20             | Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Kuruma Göre Analizi .....                  | 70    |
| 21             | Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Meslek Yılına Göre Analizi .....           | 71    |
| 22             | Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Derecesine Göre Analizi.....   | 72    |
| 23             | Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Yılına Göre Analizi .....      | 73    |
| 24             | Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Analizi .....                    | 74    |
| 25             | Sürdürümcü Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Normallik Testi Sonuçları .....            | 75    |
| 26             | Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Kuruma Göre Analizi.....                                | 75    |
| 27             | Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Kuruma Göre Analizi .....                                      | 76    |
| 28             | Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Meslek Yılına Göre Analizi.....                         | 76    |
| 29             | Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Çalışma Yılına Göre Analizi .....                              | 77    |
| 30             | Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yöneticilik Derecesine Göre Analizi .....               | 78    |
| 31             | Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Yöneticilik Derecesine Göre Analizi .....                      | 78    |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 32 | Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yöneticilik Yılına Göre Analizi .....               | 79 |
| 33 | Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Yöneticilik Yılına Göre Analizi .....                      | 79 |
| 34 | Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yaşa Göre Analizi .....                             | 79 |
| 35 | Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Yaşa Göre Analizi.....                                     | 80 |
| 36 | Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları ve 3. Bölüm Görüşme Soruları.....        | 81 |
| 37 | Kadın Yöneticilerin Türettikleri Yükseköğretimde Kadın Yönetici Metaforları ve Temalar.. | 90 |
| 38 | Kadın Yöneticilerin Türettikleri Yükseköğretimde Kadın Yönetici Metaforları ve Temalar.. | 91 |

## Şekiller Listesi

| Şekil Numarası | Başlık   | Sayfa |
|----------------|--|-------|
| 1              | Dönüşümsel liderlik süreci. ....   | 21    |
| 2              | Yaratıcı liderlik vizyonu . ....   | 23    |
| 3              | Liderlik modeli. ....  | 31    |
| 4              | Gray'in kadın ve erkek yöneticiler üzerine paradigması.....                          | 39    |
| 5              | Erkek ve kadın yöneticilerin kullandıkları dil.....                                  | 39    |
| 6              | Kadın yöneticilerin aile ve kariyer alanları arasındaki karşılıklı bağlantılar. .... | 46    |

## Grafik Listesi

| Grafik Numarası | Başlık  | Sayfa |
|-----------------|---|-------|
| 1               | MLQ sonuçlarına göre kadın ve erkek liderlerin ortalama farkları. ....              | 42    |
| 2               | “Karizmatik bir lider misiniz”. ....  | 82    |
| 3               | “Sorunların çözümünde ya da gelişim sürecinde yaratıcılığı destekler misiniz?” .... | 84    |
| 4               | “Koşullu ödüllendirme yöntemini kullanır mısınız?”. ....                            | 87    |
| 5               | Hatalara müdahalede “zamanlama” nın demografik özelliklere göre dağılımı. ....      | 88    |
| 6               | Hatalara “tepki” nin demografik özelliklere göre dağılımı. ....                     | 89    |
| 7               | Temaların alt boyutlara göre dağılımı ve tema sayıları ve yüzdeleri.....            | 92    |
| 8               | Metaforların demografik verilere göre dağılımı. ....                                | 94    |

## **Bölüm I**

### **Giriş**

Bu bölümde yükseköğretim kurumlarındaki kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özelliklerine ilişkin problem durumu, bu duruma bağlı alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın konusu ile ilgili tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

### **Problem Durumu**

Teknolojinin çağımıza en önemli yansımalarından biri değişim hızının artmasıdır. İçinde bulunduğumuz çağ, öğrenen ve hatta hızlı öğrenen ve öğrendiklerini hızlı bir şekilde hayata geçiren bireylerin ve kurumların başarıyı elde edebileceği bir özellik taşımaktadır. Her alanda gün geçtikçe daha fazla yer alan “değişim”in, toplumsal sistemde en temelde insan şekillendirme unsuru olarak önemli bir yer tutan eğitim kurumlarında hayata geçmesinin önemi büyüktür. “Değişim” bilişsel bir kavramdır ve bilişsel gelişiminin en önemli toplumsal sembolü eğitim kurumları ve öğretmenlerdir.

Sistemlerde yönetim, kurumların kavramlarını oluşturan ve bu kavramların benimsenmesi yönünde pratikler üreten birimlerdir. Evrensel olarak, yönetim kademeleri çoğunluk erkek egemen bir yapılanma göstermektedir. Kadınların, özellikle eğitim kurumlarında yönetim pozisyonlarında dikkate alınacak bir sayıya ulaşmaları, kaliteli eğitim alabilmeleri ve yönetim kadrolarının gerektirdiği rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, toplumsal cinsiyet rolleri olarak kabul gören sorumluluklarının tekrar gözden geçirilmesi ve yapılandırılmasıyla mümkün olabilir.

Kadınlar toplumsal gelişim sürecinde, tarihin ilk zamanlarında sahip oldukları ayrıcalık ve değeri daha sonra kaybetmiştir ve günümüze kadar uzanan dönemde hak ettikleri toplumsal değeri elde etmek için çok fazla çaba göstermeleri ve engelleri aşmaları gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin bağlayıcılığı ile sarmalanmış kadınlar, -ne kadar yasalarla elde edilmiş bir hak olsa da- uygulamada eğitim hakkının tecrübe edilmesindeki aksaklıklar, bu hakları elde edebilen kısıtlı sayıdaki kadının, çalışma yaşamında gerek yer alma, gerekse yükselme aşamalarında

tecrübe ettikleri kısıtlamalar sebebiyle, toplumsal düzeyde erkeklerin yanında değil arkasında yer almak durumunda kalmaktadırlar.

Eğitimin alanında, toplumsal olarak kadına verilen rol büyük bir yer kaplamaktadır. Eğitim kurumlarından ilk ve orta dereceli kurumlarda sayıları nispeten daha fazla olan kadın öğretmenler, yükseköğretim kademesinde, akademik çalışma ortamının yoğun taleplerini karşılamak için daha fazla çaba göstermek durumunda olduklarından sayıları daha düşüktür. Kadınlar, bu bağlamda, değişimin hâkimiyetini süren ve kontrolünü sağlayabilecek konuma sahiptirler. Toplumun en küçük ünitesi olan ailede de çocuk yetiştirme, kadınlar tarafından yerine getirilmesi gereken bir sorumluluktur. Bu konumda da kadınlar, değişimi yönlendirebilecek konuma ve kabiliyete sahiptirler. Diğer taraftan, bireysel çabaların toplumsal düzlemde değişiklikler yaratması mümkün değildir ve kadınlarda örgütlenme düzeyinin düşük olması ellerindeki bu önemli gücü etkili bir şekilde kullanamamalarına sebep olmaktadır.

Bireysel çabaları ile toplumda ve yönetim kademelerinde olağanüstü bir çaba göstererek hak ettikleri konumları elde eden kadın yöneticilerin, toplumun diğer bireylerinin farkındalık düzeylerini arttıracak ve onlara örnek teşkil edecek şekilde sunulmaları için gerekli çabanın her alanda yer alması gerekmektedir.

### **Problem Cümlesi**

Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özellikleri hangi düzeydedir?

### **Alt Problemler**

1. Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri hangi düzeydedir?
2. Yükseköğretimdeki kadın liderlerin dönüşümsel liderlik özellikleri, kurum, yaş, yöneticilik süresi, yöneticilik derecesi ve çalışma süresi demografik verilerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik özellikleri hangi düzeydedir?
4. Yükseköğretimdeki kadın liderlerin sürdürümcü liderlik özellikleri, kurum, yaş, yöneticilik süresi, yöneticilik derecesi ve çalışma süresi demografik verilerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Yükseköğretimdeki kadın liderlerin “yükseköğretimde kadın yönetici” kavramına ilişkin kullandıkları metaforlar nelerdir?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında, yönetim kademesine kadar ilerleyebilmiş kadın akademisyenlerin, yönetimde benimsedikleri liderlik davranışlarının incelenerek ağırlıklı olarak kullandıkları liderlik türünün ve gösterdikleri liderlik davranışlarıyla ilgili metaforların ortaya konulmasıdır.

### **Araştırmanın Önemi**

Yükseköğretim yönetim kademesinde, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de erkek ağırlıklı bir yapılanma görülmektedir ve bu alanda yapılan çalışmalarda ortaya konan kadınların akademik hayatta güçlü ve prestijli konumlardaki düşük temsilinin evrensel bir olgu olmasıdır (Acker ve Webber, 2006; Husu, 2001; Jobbins, 2006). Belirli bir yönetsel konum için seçilecek üst düzeyde eğitilmiş ve nitelikli kadınların sayıca az olması, yönetsel konumlarda daha çok erkek akademisyenlerin bulunmasına yol açmaktadır (Schiebinger, 2002). 1993 yılında Dines’in çalışmasında ortaya konan UNESCO’nun yürüttüğü araştırmanın raporunda, yükseköğretim düzeyinde kadınlar küresel tabloda orta düzey yönetim konumlarında 1/5, üst düzey konumlarında ise 1/20 oranında yer almaktadır.

Smith (1998), Dunlap ve Schmuck (1995) yükseköğretimdeki kadın yöneticilerle ilgili çalışmaların yapılması gerektiğini ifade ederler. Harrow, yükseköğretimin toplumun ihtiyaçlarına daha çok cevap veren bir yapılanma sürecine girmesi için, kadınların yönetim kademelerinde görev almalarının hızlandırılması gerektiğini ortaya koyar.



Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde, eski liderlik davranışlarıyla uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına, dönüşümsel (transformasyonel) liderlerin en çok uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümsel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2000, s. 141). Bu açıdan bakıldığında, bu araştırma, yükseköğretimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesinde sayıları gün geçtikçe artan kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ortaya konulması açısından önemlidir.

### **Sınırlılıklar**

Araştırma 2013-2014 akademik yılında Türkiye genelinde yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin olarak katılan 102 kadın yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma kadın liderlerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılacak ölçek ile sınırlıdır.

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 akademik yılında Türkiye genelinde yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı ve müdürler oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklemini ise, Türkiye genelinde görev yapan rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı ve müdürlerinden random örnekleme ile oluşturmuştur.

### **Tanımlar**

Bu araştırmada geçen bazı kavramlar, aşağıda tanımlandıkları biçimiyle kullanılmıştır.

**Dönüşüm:** Dönüşüm kavramının 2014 TDK sözlük tanımlaması, olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, inkılap; ruh biliminde, bilinçaltına itilmiş bir duygu ya da isteğin bilince yükselmesi şeklindedir (TDK, 2014). Mevcut yapıdan teamüllerden eğilimlerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek,

gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya taşımaktır (Akdemir, 1997, s. 143'ten akt. Eraslan, 2003, s. 12).

**Liderlik:** Literatürde liderlik olgusu ile ilgili birçok farklı tanımın olmasının yanı sıra, bu araştırmada liderlik; "var olan işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon telkin etme, izleyenleri harekete geçirme, rol model oluşturabilme, duygulara hitap edebilme" (Kouzes ve Posner, 1995, s. 14) olarak tanımlanmıştır.

**Dönüşümsel Liderlik:** 1978 yılında siyaset bilimcisi James McGregor Burns tarafından ortaya atılmış bir liderlik teorisidir. Geleneksel liderlik çalışmaları tamamen liderin davranışını irdelemeye yönelik iken, yeni liderlik çalışmaları lider ve izleyenleri arasındaki ilişkileri irdelemeye yöneliktir. Dönüşümsel lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir (Açıklan, 2000, s. 14'ten akt. Eraslan, 2003).

**Yükseköğretim Kurumu:** Eğitim sisteminde lise sonrası eğitimin verildiği kurumdur. İki yıllık veya dört yıllık ve üzeri eğitim veren üniversite, yüksekokul gibi kurumlar yükseköğretim kurumu kapsamına girer (<http://tr.wikipedia.org/>).

**Sürdürümcü Liderlik:** Burns tarafından ortaya atılan, Bass tarafından geliştirilen liderlik teorisidir. Sürdürümcü liderler, koşullu ödül, istisnaiyla yönetim ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını gösterirler.

**Metafor:** Lakoff ve Johnson'ın teorilerine göre metafor, soyut kavramları algılayabilmek için somut varlıkları kullandığımız bilişsel linguistik bir süreçtir.

## **Kısaltmalar**

**MLQ:** Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)

**K:** Katılımcı

## Bölüm II

### Alanyazın

#### Liderlik

*“Liderlik, güzelliğe benzer, tanımlanması güçtür  
ama gördüğümüzde tanırız.” Bennis, W.*

Bu bölüm, liderlik kavramı ve tanımı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar ve liderlik kuramlarına ait alan yazını içermektedir.

**Liderlik kavramı ve tanımı.** İngilizcedeki “load” kelimesi “lead” kelimesinin yakın akrabası olarak nitelendirilir. Load Stone mıknaş taşıdır. Buradan liderin çekiciliğine değinilmektedir. “lead” liderlik etmek, “leadership” liderlik, “leader” lider kelimesi Anglosakson kökü yol ya da yön anlamındaki “lead” dir. Seyahat etmek ya da gitmek anlamındaki “leaden” fiilinden gelmektedir. Anglosaksonlar bu kelimenin anlamını insanların yolda yaptıkları seyahatler olarak genişletmiştir. Bunu aynı zamanda denizdeki bir geminin rotası anlamında kullanmışlardır. Bir lider de örgütlerde denizlerde hem dümençi hem de rotayı belirleyen, yani yol gösteren kişidir. Liderliğin İngilizcedeki bir diğer kökü “leith” kelimesidir. Savaşta olduğu gibi ileri atıl ve öl anlamına gelmektedir. Buradan liderlerin savaştan bir grubun başındaki kişi, bir dava bir ideal ve değeri savunan ve bunların karşısında olanlara karşı her gücü seferber eden kişi anlamındadır. Bu anlamda liderlik, çatışma ile ilgili bir kavramdır (Erel, 2008, s. 223).

İngilizce’de yönetici anlamına gelen “manager” sözcüğünün kökü, Latincedeki “el” anlamına gelen “manus” sözcüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu kökten etimolojik olarak İtalyancadaki “maneggiare” ve eski Fransızcadaki “manège” –atçılık okulunda atları yetiştirmek ve terbiye etmek anlamında sözcükler türemiştir (Vries, 2007, s. 234).

Liderlik, yaşadığımız dünyanın büyüdü kavramlarından bir tanesidir. Yönetim bilimi, eğitim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji gibi birçok bilim dalı, liderliği kendi açılarından tanımlamaya çalışmaktadır. Liderlik tanımları, zamana ve o sırada egemen olan teorik yaklaşıma göre bile değişim göstermektedir (Balcı, 2009, s. 9). Liderliğin kabul gören iki belirleyici unsuru; bir grubun ya da örgütün üyeleri üzerindeki etkileme çabaları ve bir gruba veya örgüte, amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olmasıdır (George ve Jones, 2002, s. 390). Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında bu kavram; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2012, s. 435). Liderlik, bir kişinin, bir grup insanı ortak amaçlara ulaşmak için etki altına alma kabiliyetidir (Yukl, 1994). Davis'e göre liderlik; hareket, bir örgütü ya da bir bölümünü yeni bir amaca yönlendirmek, problem çözmek, yaratıcı olmak, yeni programlar yapmak, örgüt yapısı kurmak ve kaliteyi arttırmak anlamına gelmektedir (Davis, 2003, s. 4). Lider, insanlar arasındaki ilişkileri oluşturan, güdü, teşvik ve destek sağlayan, insan gücünü aktif hale getiren, çok katılımlı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlayan kişidir (Yıldırım, 2011). Lider, tarihin yönünü değiştirme potansiyeline sahip kişidir (Judge, Woolf, Hurst ve Livingston, 2006). Lunenburg ve Ornstein (1996, s. 113), liderliği hedeflerin başarılmaya yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci, yönetimde ve düşüncede rehberlik etme, güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymiş gibi uyum sağlama, kendi kişisel kaygılarını bir kenara bırakarak grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etme olarak tanımlamışlardır. Lider, diğerlerinin içindeki değişimi etkileme gücüne sahip kişidir (Northouse, 2010, s. 2). Schein'a göre liderlik, daha uygun devrimsel bir değişim süreci başlatmak için kültürden dışarı adım atabilme yeteneğidir (Schein, 1992, s. 2). Burns ise liderliği, "liderlik, örgütsel, politik, psikolojik ve diğer kaynakları, izleyenleri dahil

ve tatmin etmek için harekete geçirdiğinde ortaya çıkan kavramdır” sözleriyle tanımlamaktadır (Burns, 1978, s. 18).

Yukarıda verilen birçok liderlik tanımından da yola çıkarak, Stogdill’in liderlik tanımlarıyla ilgili yorumunu dikkate almak gerekmektedir, Stogdill (1974, s. 259) “liderlik tanımlarının sayısı, onu tanımlamaya çalışan insan sayısı kadardır”, diyerek alanyazındaki liderlik tanımlarının çeşitliliğine değinmektedir.

**Liderlik ve yöneticilik.** “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Yöneticilik, uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar” (Bennis ve Nanus, 1985, s. 256).

Bennis ve Nanus’un vurguladığı “doğru işler”, değerler yani etik kavramını işaret etmektedir. En güçlü prensipleri evrensel değerler temsil eder çünkü insanların bağlılık gösterdikleri en geniş anlamda kabul edilir, derinden hissedilir, geçmişten süregelen ahlak prensipleridir. Yıllardır var olan ve gelişen özgürlük, adalet, eşitlik ve mutluluk kavramları insanların ihtiyaç ve isteklerinin temelidir, onların umut ve korkularının hakimi ve tüm davranışlarının biçimlendiricisidir ve tam da bu sebepten büyük etki yaratırlar (Burns, 2003, s. 206). Liderlik sürecinin en çok karar alma aşamasında kendisini hissettiren “değerler”, liderlerin her türlü davranışını kontrol eden mekanizmadır (Northouse, 2010, s. 378).

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi

enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. İzleyenlerle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir” (Zaleznik, 1997, s. 67).

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eşanlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur ama lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997, s. 162).

Tablo 1

*Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar*

| Lider                                 | Yönetici                           |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| Değişmeyle ilgilenir.                 | Yapıyı korumayla ilgilenir.        |
| Yönlendiricidir.                      | Yöneticidir.                       |
| Konuşma metnini kendi yazar.          | Yazılan konuşma metnini okur.      |
| Moral otoriteye dayanır.              | Bürokratik otoriteye dayanır       |
| İzleyenlere mücadele ruhu asılır.     | Mutlu topluluğu korur.             |
| Vizyon sahibidir.                     | Liste ve bütçe sahibidir.          |
| Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır. | Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır. |
| Güdüler.                              | Denetler.                          |
| Aydınlatır.                           | Eşgüdüm.                           |
| İlham verir.                          | Düzenler.                          |

Kaynak: Starrat, 1995’den akt. Çelik, 2000, s 3.

Tablo 2

*Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar*

| Lider                             | Yönetici                               |
|-----------------------------------|--|
| Yenilikçidir                      | İdarecidir                             |
| Orijinaldir                       | Tekrarcıdır                            |
| Geliştiricidir                    | Devam ettiricidir                      |
| İnsanlar üzerinde odaklanır       | Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır   |
| Dürüştür, doğruluğa güvenir       | Denetime güvenir                       |
| Uzun vadede perspektife sahiptir  | Kısa vadeli görüşe sahiptir            |
| Neden ve niçin soruları önemlidir | Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar |
| Gözlerini yatay düzlemde gezdirir | Her zaman gözlerini tabanda gezdirir   |
| Kendisidir                        | Klasik anlamda iyi askerdir            |
| Doğru düşüncededir                | Düşünceleri doğrudur                   |
| Mevcut duruma kafa tutar          | Mevcut durumu kabul eder               |

Kaynak; Bennis. 1989'dan akt. Keçecioglu, 1998, s. 10

Birçok araştırmacının yukarı değinilen yönetici, lider ayrımlarını da göz önünde bulundurarak, Burns'ün "Transforming Leadership (Dönüşümcü Liderlik)" adlı kitabında ele aldığı dünya tarihindeki önemli örneklerden biri şöyledir;

"Hitler, bir lider miydi? Almanya'yı değiştirdiği kesin! Fakat yönetiminin standartları nasıl ölçülebilir? Kendi "yüksek" vizyonu, 1930'ların başında oldukça çalkantılı dönemlerden geçen Almanya'ya bir düzen getirmek ve daha sonra dünyayı olmasa da Avrupa'yı yönetebilecek "Büyük Almanya'yı yaratmaktı. Aslında, ülkesini yıkım ve yenilgiye mahkûm etti, hatta kendi standartlarına göre değerlendirildiğinde tamamıyla bir başarısızlıktı. Eğer onu, özgürlük ve eşitlik gibi aydınlanma kavramlarıyla değerlendirecek olursak, her iki kavramın da fanatik bir düşmanı olduğunu söyleyebiliriz. Almanlara, mutluluğa ulaşma yolunda devamlı ve anlamlı fırsatlar sunmakta –tamamıyla- başarısız oldu. Benim bu soruya cevabım, Hitler Almanları yönetti, onlara liderlik yapmadı." (Burns, 2003, s. 29)

Diğer taraftan, Adnan Nur Baykal'ın tanımına göre liderlik, "bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine

özgü bir şekilde birleştirmektir” (Baykal, 2013, s. 17, Goleman, vd. 2002, s. 53). Liderlik için iyi bir örneklendirme yapabilmek için kendi tarihimize baktığımızda, değeri dünyaca da kabul edilen bir lideri Mustafa Kemal Atatürk’ü Falih Rıfkı Atay’ın “Çankaya” adlı kitabında belirttiği şekliyle ele alacak olursak;

“Öyle şartlar içinde, Mustafa Kemal’in yaptığını yapabilecek cesaretle demiyorum, belki ondan gözü pekler vardı; azminde demiyorum, belki onun kadar azimli olanlar vardı; bilgiyi de demiyorum, şüphesiz ondan daha bilgili olanlar vardı; fakat kırk yıllık ömrümde onun “liderlik dehasında” kimseyi tanımadım.” (Atay, 2010, s. 211)

**Liderlik kuramları.** Bu bölümde, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar ele alınmaktadır.

*Özellikler yaklaşımı.* Liderlik kuramlarının ilki olan özellik yaklaşımında (*traits approach*), liderin entelektüel, duygusal ve sosyal kişilik özellikleri ve fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2012, s. 441).

1910 yılında Thomas Carlyle tarafından ileri sürülen “Büyük Adam Teorisi” (*Great Man Theory*), bazı kişilerin belirli özelliklere sahip doğduklarını ve bu nitelikleri dolayısıyla her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıktıklarını ileri sürmüştür (akt. Aslan, 2009, s. 110). Özellikle, bu niteliklere sosyal, politik ve askeri büyük liderlerin doğuştan sahip olduklarına ve sadece “Büyük Adamlar”ın bu niteliklere sahip olabileceklerine inanılmıştır (Northouse, 2010, s. 15). “Büyük Adam Teorisi” liderlik alanında ilk yazılı çalışmalar olarak kabul edilir (Bass, 1990a).

20. yüzyıl boyunca yapılan liderlik araştırmaları, liderlerin özelliklerine odaklanmıştır. Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel



yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur (Yukl, 2010, s. 45).

Bu alanda yapılan en kapsamlı iki çalışma; Stogdill'in 1904-1947 yılları arasında, nitelik üzerine yapılan 124 araştırmayı inceleyerek yürüttüğü ilk çalışması ve daha sonra 1948-1970 yılları arasında yapılmış 163 çalışma üzerine yaptığı analizler ve sentezlerden oluşan ikinci araştırmasıdır. Stogdill, ilk çalışmasının sonuçlarına göre, liderliğin liderin niteliklerine bağlı olarak gelişen bir süreç olmadığını, daha çok çevresel faktörler ya da izleyenlerin değerlendirmeye alınması gerekliliğini şu şekilde ortaya koymuştur; “Bir kişi bazı özelliklere sahip olmakla lider olmamaktadır, liderin kişisel özellikleri ile astların amaçları, faaliyetleri ve özellikleri arasında benzerlikler olmalıdır” (Stogdill, 1948, s. 64), diğer taraftan yayınladığı ikinci araştırmasının sonuçlarında, hem lider nitelikleri hem de çevresel faktörlerin liderlik sürecinde belirleyici faktörler olduğunu savunmuştur (Northouse, 2010, s. 16-17). Stogdill'in belirlediği özellikleri sınanan Mann, sadece “zekâ” ile liderlik arasında bir ilişki olduğu, diğer özellikler için bunun pek de geçerli olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Lord, Vader ve Alliger 1986'da daha önce özellikleri belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklere madde analizi uygulayarak, bazı düzeltmeler yapmışlar, bu düzeltmeler sonucunda, Stogdill ve Mann'ın bulgularını algılanan liderlik yetenekleri ve özellikler arasındaki bir ilişki olarak değil de liderin etkililiği ve özellikler arasında bir ilişki biçiminde yanlış yorumladıkları için eleştirmişlerdir (akt. Erçetin, 2000, s. 29-30). 1991'de Kirkpatrick and Locke, liderlerin belirleyici altı özelliği olduğunu ortaya atmışlardır. 1990 ve sonrasında, araştırmacılar “sosyal zeka” kavramına yoğunlaşmış, Zaccaro, Kemp ve Bader (2004), bu sosyal yetenekleri liderlik özelliklerine eklemişlerdir (Northouse, 2010, s. 18).

Tablo 3

*Lider Özellikleri Üzerine Yapılan Araştırmalar*

| Stogdill<br>(1948) | Mann<br>(1959) | Stogdill<br>(1974) | Lord,<br>DeVader&Alliger<br>(1986) | Kirkpatrick &<br>Locke<br>(1991) | Zaccaro, Kemp&Bader<br>(2004) |
|--------------------|----------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Zekâ               | Zekâ           | Başarı             | Zekâ                               | Dürtü                            | Bilişsel Beceriler            |
| Kıvraklık          | Maskülinite    | Kararlılık         | Maskülinite                        | Motivasyon                       | Dışadönüklük                  |
| Kavrama            | Uyum sağlama   | Kavrama            | Baskınlık                          | Güvenilirlik                     | Dürüstlük                     |
| Sorumluluk         | Baskınlık      | Girişkenlik        |                                    | Kendine Güven                    | Duygusal Dayanıklılık         |
| Girişkenlik        | Dışadönüklük   | Kendine Güven      |                                    | Bilişsel Yetenek                 | Açıklık                       |
| Kararlılık         | Muhafazakârlık | Sorumluluk         |                                    | Görev Bilgisi                    | Uzlaşmacılık                  |
| Kendine Güven      |                | İşbirlikçilik      |                                    |                                  | Motivasyon                    |
| Sosyalik           |                | Tolerans           |                                    |                                  | Sosyal Zekâ                   |
|                    |                | Etki               |                                    |                                  | Özdenetim                     |
|                    |                | Sosyalik           |                                    |                                  | Duygusal Zekâ                 |
|                    |                |                    |                                    |                                  | Problem Çözme                 |

Kaynak: Northouse, Peter. G. (2010), Leadership: Theory and Practice, 5th Edition, Sage Publications Ltd., London.

*Davranışsal yaklaşımlar.* 1940'ların sonuna gelirken liderlik kuramlarından ikincisi olan Davranışsal Yaklaşım (*Behavioral Approach*) etkisini göstermeye başlamış, araştırmacılar, liderin takipçilerine nasıl davrandığı ile ilgili değerlendirmeleri ele almakta, sahip olunan özellikleri değil, liderlik sürecinde gösterilen davranışları, etkin liderliği sağlayan unsurlar olarak değerlendirmiştir (Aslan, 2009, s. 111).

Iowa Üniversitesi, Kurt Lewin yönetiminde Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından 1930'ların sonlarında liderlik araştırmalarını yürütmüştür. Çalışmalarda, 10 yaşındaki çocuklardan oluşturulan üç hobi grubunun başına bir otokratik, bir demokratik ve bir de serbestlik tanıyan liderler atanmış, sonuç olarak, otokratik lider yönetimindeki çocuklarda asabiyet ya da kayıtsızlık, serbestlik tanıyan liderin grubunda yüksek derecede asabiyet, demokratik liderin grubunda ise otokratik liderin grubunda gözlenen en asabi grupta en kayıtsız dört grup arasında bir davranış gözlenmiştir (Luthans, 2011, s. 416). Ohio State'de yürütülen bir dizi araştırma, disiplinler arası bir grup araştırmacı tarafından geliştirilen Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ) geliştirilerek, Hava Kuvvetleri

komutanları ve bombalama personeli, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler ve okul yöneticileri üzerinde uygulanmıştır (Luthans, 2011, s. 417). Michigan Üniversitesinde 1940'ların sonunda Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yürütülen bir başka araştırma "Davranışsal Perspektif Araştırması" dır (akt. Aslan, 2009, s. 112). Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan araştırmalarda, liderin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır; birincisi, işgörene yönelim, diğeri üretime yönelim (Çelik, 2000, s. 11-13). Bu iki önemli araştırma, liderlik biçimini iki özellik üzerinde toplamış, oysaki liderlik davranışı bu kadarla sınırlanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutludur (Erçetin, 2000, s. 35). Douglas McGregor'ın teorisi, "X ve Y Teorileri", X teorisini benimsemiş bir liderin, otoriter davranışlar sergilediğini, Y teorisinde ise daha çok demokratik ve katılımcı davranışları ortaya koyacağını ileri sürmektedir (Aslan, 2009, s. 112). Blake ve Mouton tarafından geliştirilen "yönetim gözeneği kuramı", lider davranışının birinci boyutta liderin izleyenlere ilişkin yönelimini, ikinci boyutta üretime olan ilgisini analiz etmektedir. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir ve buna göre, seksen bir çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır (akt. Çelik, 2000, s. 14). Bu modele göre, etkili liderler, hem izleyene hem de üretime yüksek ilgiyle yaklaşan liderlerdir (Yukl, 2010, s. 113). Blake ve Mouton'un matrisinin olumlu yanı, her iki liderlik davranışını bir arada değerlendiren davranışları incelemesi oluşturmaktadır (Aslan, 2009, s. 113).

***Durumsal yaklaşımlar.*** Üçüncü teori olan durumsallık yaklaşımına (*Contingency Theory*) göre, liderlik davranışını belirleyen temel faktörler; izleyiciler, amaçlar, liderin kişilik özellikleri ve ortam koşullarıdır. Bütün durumlarda ve ortamlarda etkili olabilecek bir liderlik biçimi belirlemek yararsız bir girişim olarak kabul edilebileceği için etkili liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşimle sağlanabilir. Kısacası, durumsallık kuramı etkili liderliğin tek bir etken tarafından belirlenemediği sayılına dayanmaktadır (Tanrıöven, 1999, s. 80).

Durumsallık yaklaşımlarına yön veren Fiedler'in araştırması, örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin, liderin başarısı ve davranışları üzerindeki etkisini analiz etmektedir (Eren, 2012, s. 445-452). Reddin'in "Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı" görev eğilimli ve kişi eğilimli liderlik davranış boyutlarına "etkililiği" ekleyerek, sekiz liderlik tarzı belirlemiştir. Reddin'in kuramına göre, liderin etkililik derecesi, davranışlarından değil, içinde bulunduğu durumdan kaynaklanmaktadır (Aslan, 2009, s. 118). Hersey ve Blanchard'ın 1977'de ortaya koydukları "Yaşam Dönemi Yaklaşımı" kuramı, olgunluk düzeyini temel almakta ve yüksek olgunluktaki liderin yetenek ve görev başarısının yüksek, düşük olgunluktaki liderin ise, yeteneklerden ve kendine güvenden yoksun olduğunu savunmaktadır (Yukl, 2010, s. 173). Liderlik analizinde geçerli olan ve tanınmış yaklaşımlardan birisi de Robert House ve onun yaklaşımını benimseyenlerin ortaya koyduğu "Yol-Amaç Yaklaşımı" (*path-goal*)'dır. Yol-Amaç yaklaşımının temel noktası, liderin ana görevinin grup ve örgüt amaçlarının başarılmasında, çalışanların kendi bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerini çakıştırabilmeleri için, gerekli yönlendirme ve desteklemeyi yapabilmesi olduğu üzerine kuruludur (Eraslan, 2003, s. 54). Vroom ve Yetton'un Normatif kuramı, liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini ele almaktadır (Çelik, 2000, s. 23). Bu kuramda, iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır; birincisi, kararın kabulü ve kalitesi, diğeri ise liderlik biçimidir (Hellriegel vd, 1986, s. 323-325). Bu kuramın, liderlik alanyazınına, kararların alınması ve astların kararlara katılmasıyla ilgili olarak farklı bir bakış açısı getirdiği ve önemli katkılarda bulunduğu söylenebilir (Erçetin, 2000, s. 52).

Tablo 4

*Durumsal Liderlik Kuramındaki Yaklaşımların Karşılaştırılması*

| Model   | Liderlik Davranışı   | Durumsal Değişkenler                                 | Lider Etkililiğinin Ölçütü                           |
|---|--|--|--|
| Durumsallık Yaklaşımı<br>Fiedler              | Görev Yönelimli<br>İlişki Yönelimli                          | Grup iklimi<br>Görev Yapısı<br>Liderin Konumsal Gücü | Performans   |
| Yol-Amaç Yaklaşımı<br>House                   | Destekleyici<br>Emir verici<br>Katılımcı                     | İşgörenlerin Özellikleri<br>Görevin Özellikleri      | İşgörenlerin iş doyumunu<br>İşgörenlerin performansı |
| Yaşam Dönemi Yaklaşımı<br>Hersey ve Blanchard | Başarı Yönelimli<br>İnsan Merkezli<br>Görev Merkezli         | İşgörenlerin Olgunluğu                               | Performans<br>İş Tatmini                             |
| 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı<br>Reddin        | Görev Yönelimli<br>İlişki Yönelimli<br>Etkililik<br>Otoriter | Etkili-etkisiz Liderlik                              | Etkililik  |
| Normatif Kuram<br>Vroom ve Yetton             | Danışmacı<br>Yetki Göçeren<br>Grup Temelli                   | Kararın Kalitesi<br>Kararın Kabulü                   | Kararın İşgönerlerce<br>Kabulü                       |

Kaynak; Hellriegel, Slocum, Woodman, (1998, s. 328), 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Eraslan, 2003, s. 72)

**Dönüşümsel Liderlik**

Bu bölüm, dönüşüm kavramı, dönüşümsel liderliğin gelişimi ve tanımları, dönüşümsel liderliğin aşamaları ve boyutları, eğitimde dönüşümsel liderliğin amaçları ve okul yönetiminde dönüşümsel liderlik konularını ele almaktadır.

**Dönüşüm kavramı.** Dönüşüm; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, inkılap; ruh biliminde, bilinçaltına itilmiş bir duygu ya da isteğin bilince yükselmesi (TDK, 2014); biyolojide, canlıların bir durumdan başka bir duruma geçmeleri (Toksöz, 2010, s. 37) olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda dönüşüm; mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003, s. 84). İngilizcede transformasyon yani dönüşüm, bir şeyin ya da kişinin tamimiyle değişmesidir (Longman English Dictionary, 2014). Yapısal ya da şekilsel bir başkalaşmaya sebep olmak, doğasında değişim yaratmak, maddenin başka bir haline geçiş ya da bir kurbağanın prens olması gibi dış

görünüşteki ya da karakter özelliklerindeki radikal değişim, dönüşüm olarak tanımlanabilir (Burns, 2003, s. 24).

Değişim; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünüdür (TDK, 2014) ve sosyal sistemlerde üç tür değişimden söz edilir: 1. İşlemsel, 2. Teknolojik, 3. Sistemsel (yapısal ve kültürel) değişim. İşlemsel değişim, bir işin yapılış biçim ve biçimlerinde yapılan değişikliklerdir. İşin yapılış sırası, hızı ve işin yapılışını belirleyen kurallarla ilgilidir. Teknolojik değişim, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Sistemsel değişim işi, işin doğasının değişmesi, amaçların ve eylemlerin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistem çapındaki topyekûn değişmeyi, dönüşümü ifade eder. Bu tür değişiklikler bir yanda kural, rol ve örgütteki ilişkileri içeren yapının, diğer yanda inanç, değer ve kabullenmelerin, yani kültürün değişmesidir; bu bağlamda dönüşümü, teknik ve işlemsel değişimlerden ayıran en önemli fark zihniyet değişimi getirmesidir (Özden, 2013, s. 155-157).

**Dönüşümsel liderliğin gelişimi ve tanımları.** Dönüşümsel liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem taşımaktadır. Yabancı alanyazında dönüşümsel liderlik, değişim liderliği (Gill, 2010, s. 307), yenilik liderliği (Bossink, 2004, s. 211), vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve karizmatik liderlik olarak da adlandırılmaktadır (Cumaguliyev, 2010, s. 14). Türkçe alanyazında ise, dönüşümsel liderlik, dönüştürücü liderlik, değişimci liderlik, değişimsel liderlik, reformcu ya da reformist liderlik adlarıyla ifade edilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 8).

Dönüşümsel liderlik kavramı siyasi bir liderlik türü olarak, ilk defa siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında yayınlanan “liderlik” adlı kitabında geliştirilmiştir. Burns’e göre dönüşümsel lider, izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bundan faydalanır, daha da fazlası, izleyicinin içindeki potansiyeli keşfeder, daha derin ihtiyaçları karşılamak için çabalar ve izleyiciyi her

yönüyle sürece dâhil eder. Dönüşümsel lider, izleyenleri, liderlere dönüştürür, liderleri de ahlak timsaline dönüştürebilir (Burns, 1978, s. 4). Burns, geliştirdiği bu kavramla liderlik çalışmalarının lider odaklılıktan uzaklaşarak, lider-izleyen odaklı bir açı kazanmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, liderlik üzerine çalışan birçok araştırmacı, “izleyen” üzerine odaklanmış, hatta belirgin bir liderlik etkisini yadsıyarak, lider-izleyen ilişkisinin birbirine bağlı olarak ortaya çıktığını iddia eden araştırmacılar olmuştur (Burns, 2003, s. 25)

Bass 1985’te, Burns’ün geliştirdiği siyasi liderlik türlerini, yönetim ve organizasyon alanında uygulamıştır (Kuhnert ve Lewis, 1987, s. 648). Dönüşümsel lider, astlarını, iş arkadaşlarını ve izleyenleri, önemli konularda yüksek bir farkındalık düzeyine ulaştırmak için çabalar ve başarılı olur. Farkındalığı arttırmak isteyen lider, döneminin kabul gören ya da popüler fikirlerini değil, inandığı doğruları savunabilmek için vizyon ve irade sahibi olmalı ve kendine güvenmelidir (Bass, 1985, s. 17). Üstün bir liderlik uygulaması olarak dönüşümsel lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını geliştiren ve çoğaltan, izleyenlerin görev ve amaçlarına olan bağlılığını ve farkındalığını tesis eden ve izleyenleri grubun iyiliği için bireysel menfaatlerin ötesine bakmaya motive eden liderdir (Bass, 1990b, s. 21). Bu tanımlamayla Bass, lider-izleyen arasındaki etkileşimi ve ayrışmayı vurgulayarak, dönüşümsel liderlerin izleyenlerin ortak beklentilerini karşılamanın daha da ötesinde, onlara ilham kaynağı olarak çevreyi değiştirebileceğine olan inancını ortaya koymaktadır, Bass’a göre “Dönüşümsel lider, çevresel olaylara tepki vermez, yeni bir çevre yaratır” (Kirby vd., 1992, s. 303).

Dönüşümsel liderlik, Bass’ın (1985) geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılarak; eğitim kurumlarından ordulara, emniyet teşkilatlarından sağlık kurumlarına ve yerel yönetimlere kadar birçok örgütte ölçülmeye çalışılmıştır. Dönüşümsel liderlik ile ilgili 20 yılı aşan araştırma sürecinde, birçok bilim adamının bu yaklaşıma ilgi gösterdiği görülmektedir. Bunlardan bazıları Tichy ve Devanna (1983), Conger ve Kanungo (1987),



Yukl (1989), Sashkin (1990), Podsokoff (1990), eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992), Sosik (1993) ve Pielstick (1997)'tir (Zel, 1997, s. 64).

Sashkin çalışmalarında, dönüşümsel liderlikte vizyonun önemi ve vizyon oluşturma yolları üzerinde durmuş. Lider Davranış Anketinde beş sınıf oluşturulmuştur. Bunlar: açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratma. Ayrıca bu sınıflara ek olarak dönüşümsel liderleri ortalama lider ve yöneticilerden farklılaştıran üç özellik ortaya çıkartılmıştır. Bu özellikler: kendine güven, güç isteği ve vizyondur. Bu özellikler kişilerin sonradan kazandığı özelliklerdir (Uyguç, 2000).

Bennis dönüşümsel liderliği, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi ve gücü, eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlar. Dönüşümsel liderliğin öğeleri ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır (Erçetin, 2000, s. 60).

Eisenbach ve arkadaşlarına (1999, s. 84) göre dönüşümsel, karizmatik ve vizyoner liderler, dönüşüm sürecinde doğru aşamada doğru davranışları sergileyerek, örgütlerindeki mevcut durumu değiştirebilirler. Eski yöntemlerin işe yaramadığı anlaşıldığında, bu liderler, gelecek için stratejik, motivasyon odaklı, ilham kaynağı ve adanmışlık gerektiren bir vizyon geliştirme görevini üstlenirler.

Dönüşümsel liderler, değişime olumlu cevap veren ve değişime sebep olan liderlerdir. Karizma, dönüşümsel liderlik açısından büyük bir öneme sahiptir (Haslam ve Platow, 2001).

Yukl (1994), dönüşümsel liderler için öngördüğü bazı temel davranışları şöyle sıralamıştır (akt. Erçetin, 2000, s. 66):

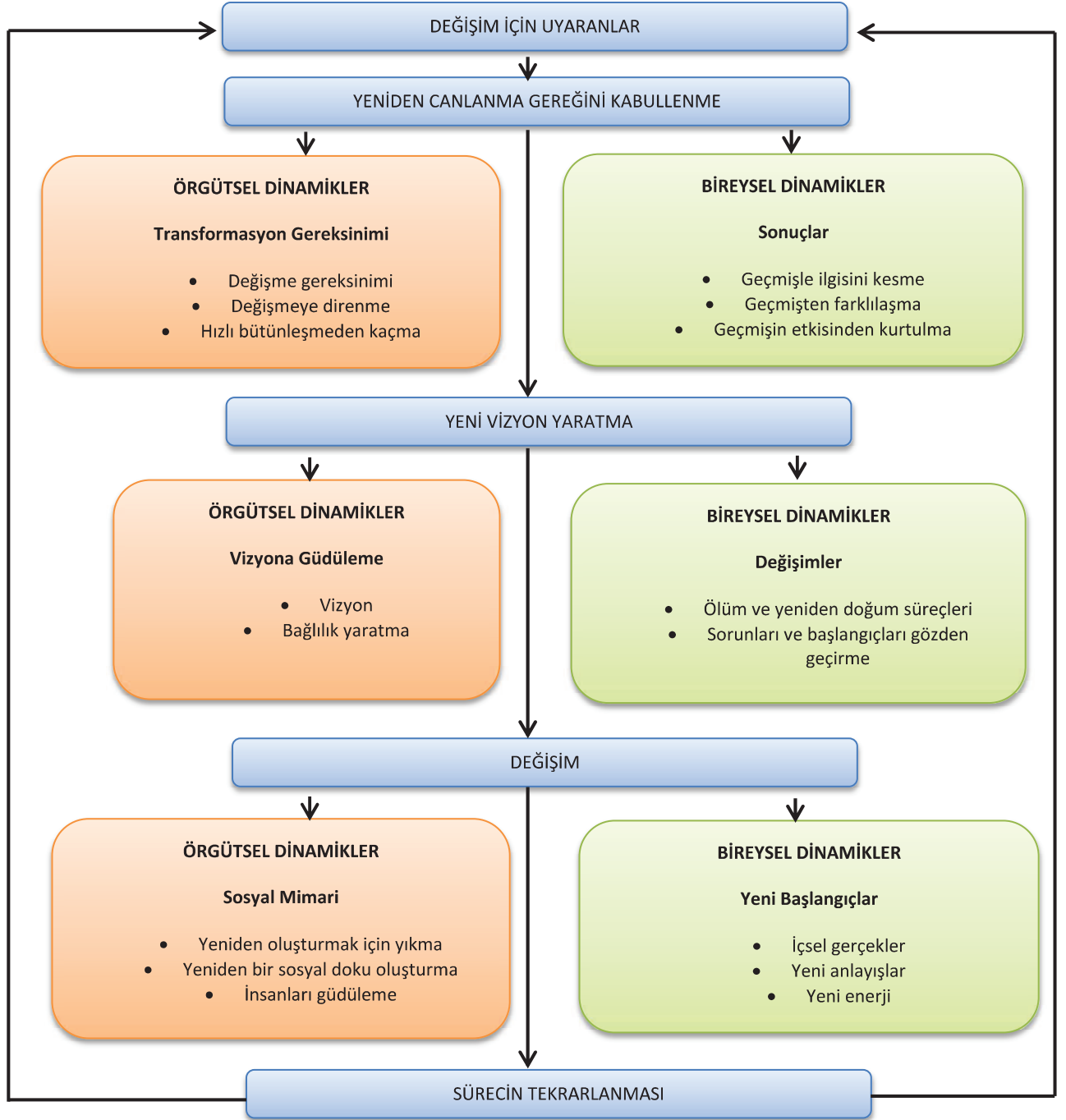
- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,



- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, seremonileri kullanma.

Akdemir 1998’de yayınladığı “Vizyon Yönetimi” adlı kitabında, dönüşümsel lider prototipinin somut öğelerini şu şekilde vurgulamıştır; vizyon belirleme ve yön çizme, ekip ile çalışabilme ve yetkin ekipler oluşturabilme, derinlikli ve fazla bilgi sahibi olma, yetki ve sorumluluk devretme, yaratıcı olma, sorun çözme yeteneğine sahip olma, hayal gücü yeteneğine sahip olma, paradigma erozyonuna açık olma, pozitif bakış açısına sahip olma ve cesaret ve korku ile yüzleşebilme (Akdemir, 2008, s. 97-99).

**Dönüşümsel liderliğin aşamaları.** Tichy ve Devanna’ya göre dönüşümsel liderler, birkaç basamaklı bir sürece liderlik yaparlar; öncelikle değişim ihtiyacının fark edilmesi, yeni bir vizyon geliştirme ve sonrasında değişimi kurumsallaştırma (Tichy ve Devanna, 1990).



Şekil 1. Dönüşümsel liderlik süreci (akt. Erçetin, 2000, s. 65).

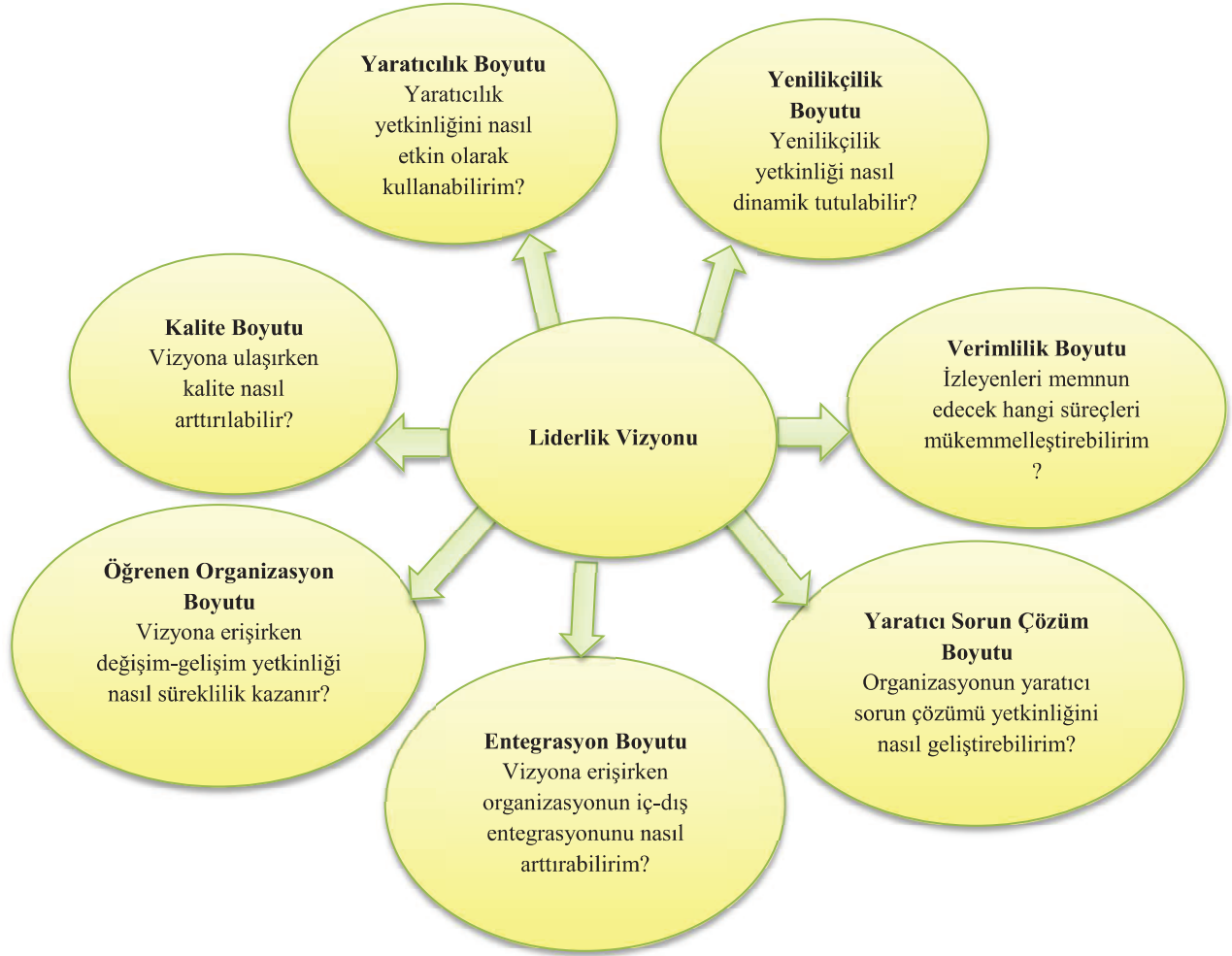
**Dönüşümsel liderliğin boyutları.** Dönüşümsel liderliğin boyutları, karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Dönüşümsel liderliğin temel ilkeleri olarak kabul edilen bu boyutları uygulayan liderin, mükemmel sonuçlar elde edebileceği belirtilmektedir (Bass ve Avolio, 1994, s. 2).

*İdealleştirilmiş etki.* Dönüşümsel Liderliğin ilk boyutu olan idealleştirilmiş etki boyutu; iki alt boyutta değerlendirilir; birinci alt boyut, atfedilen idealleştirilmiş etki – daha çok karizma olarak ele alınabilir, ikinci alt boyut olan idealleştirilmiş etki ise, liderin davranışlarını kapsamaktadır.

Max Weber geçen yüzyılın başlarında “karizma”yı; izleyenlerin sihirli ve insanüstü kabiliyetlere ve güçlere sahip olduğuna inandıkları liderlerine olan kişisel adanmışlıklarına karşılık, en kuvvetli devrimsel güç, üretim yeteneği, tamamıyla yeni bir intibak olarak tanımlamaktadır (Burns, 2003, s. 26). Karizma tanımıyla birlikte lidere atfedilen etkiler altboyutunda dönüşümsel liderin, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998).

Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir (Karip, 1998). Dönüşümsel liderler, insanların uzun süreli ve önemli prensiplerini benimseyen değerleri tanımlarlar; özgürlük, değişim ve önemli konulardaki açıklamalarını bu temalar üzerine kurarlar (Burns, 2003, s. 29).

İdeal etki boyutunda liderler onu izleyenlerle birlikte vizyon ve misyon belirlerler (Bass ve Avilio, 1998, s. 8, akt. Balcı, 2009, s. 74). Vizyon belirlemede dönüşümsel liderin bir dizi soruyu dikkate alarak süreci başlatması, sürecin etkililiği açısından büyük önem taşır. Marşap “Yaratıcı Liderlik” kitabında, bu süreci Şekil... de gösterildiği durumuyla ele alır (Marşap, 2009, s. 96).



Şekil 2. Yaratıcı liderlik vizyonu (Marşap, 2009, s. 96).

*“Ben şimdiye kadar ulus ve yurt hayrına ne gibi hamleler yapmış isem, hep böyle halkıma temas ederek, onların alaka ve sevgilerinden, gösterdikleri samimiyetten kuvvet ve ilham alarak yaptım”*

*Mustafa Kemal Atatürk*

**Telkinle güdüleme.** Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba

ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip, 1998). Bass ve Avolio (1994, s. 4) dönüşümsel liderlikte telkinle güdülemenin önemini şöyle belirtmişlerdir : “Dönüşümsel liderler işe anlam katar ve o işi dünyadaki en önemli işleri arasına katıp, izleyenlerine ilham ve güdüleme sağlarlar. Takım ruhunu yükselterek, heyecan ve olumlu duygular sergilenmesini sağlarlar. Cazibeli gelecek adımlarını vizyon ile sergiler ve çalışanları bu sürecin içine katarlar.” Karizma takipçilere güvenilir, açık ve anlaşılır bir amaç göstermek, bu amaca ulaşma konusunda onlara manevi destek sağlamak, iyimserlik aşlamak ve takipçilerin yanında olduğunu her fırsatta göstermektir (Bass, 1990, s. 21-22; Higgs, 2003, s. 276; Carless, 1998, s. 354; akt. Balcı, 2009, s. 74).

*“Hiçbir zaman ümitsiz olmayacağız, çalışacağız, memleketi kurtaracağız”*

*Mustafa Kemal Atatürk*

**Entelektüel uyarım.** Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998).

Zihinsel teşvik olarak da bahsedilen entelektüel uyarım, dönüşümsel liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturmaktadır. Bahsedilen boyut, kişilerin faaliyetlere katkılarını

bilinçli olarak yükseltmelerini, işlerin yapılış biçimini yeniden gözden geçirmelerini sağlar. Bunun yanı sıra, kendi problemlerini hem lider hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda değerlendirerek çözüme ulaştırılmasını sağlamaktadır (Erçetin, 2000, s. 58).

Bass'a göre entelektüel uyarıcı liderler, problemlere farklı bir açıdan bakar, varsayımları sorgular ve yaratıcı düşünmeye teşvik eder (Bass, 1997, s. 21).

*“Baktı ki okul yenidir, siz yenisiniz, düşünceler yeni,  
Atatürk gülümsedi öğretmenim, saklayamadı sevincini”*

*Talat Tekin*

***Bireysel destek.*** Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider, astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998).

Başarı ve gelişme için dönüştürücü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarına özel bir alaka gösterirler. Onları, yetkilendirir, tavsiyelerde bulunur, bireysel gelişimleri ile alakalı geribildirim sağlar. İzleyenlerin daha büyük sorumluluklar alması için, ihtiyaçlarının ve kendilerine olan güvenlerinin artması yolunda çaba gösterir. Bu da çalışanların diğer çalışanlardan farklılıklarının vurgulanması ve bu farklılıkların içinde mevcut olan zenginliğin ortaya çıkarılmasıyla olur (Bass ve Avolio, 1990c, s. 22).

*“Bir toplumda kıymet ve kuvvet, onu oluşturan kişilerin kendilerini bir kıymet ve kuvvet olarak kabul etmelerindedir. Ancak, bu gibi kişilerden meydana gelmiş sosyal toplumlar tam bir bütün olarak kıymet ve kudret görünümü arz edebilir”* *Mustafa Kemal Atatürk*

**Eğitimde dönüşümsel liderliğin amaçları.** Leithwood’a göre, eğitimde dönüşümsel liderler üç temel amacı izlerler; problem çözümlerinde astlarından destek almak, ortak profesyonel kurum kültürünün devamını sağlamak ve personel gelişimine özen göstermek, kolektif sorumluluğun kuralları ve aralıksız gelişmeyi daha iyi öğretebilmek amacıyla cesaret vermek (Leithwood, 1992, s. 9-10).

**Okul yönetiminde dönüşümsel liderlik.** Okul düzeyinde dönüşümsel liderliğin tek amacı, 21. yüzyıl gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel durumlara uyum sağlamasında, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artmasında dönüşümsel liderlik davranışları önemli bir rol üstlenmektedir (Leithwood ve Poplin, 1992, s. 10). Leithwood, öğretimsel lideri dairenin önünde ya da ortasında bulunan bir lider olarak tanımlamaktayken, dönüşümsel lideri ise, arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren bir lider olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000, s. 151).

Dönüşümsel liderlik kuramının son yılların liderlik çalışmaları üzerindeki derin etkisi, büyük ölçüde eğitimsel liderlik araştırmalarına da yansımıştır. Dönüşümsel liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümsel lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması karizmatik bazı davranışlar göstermesi gerekir. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelini yönlendirecek eğitim liderliğine ihtiyaç vardır (Çelik, 2000, s. 221).

Okullardaki dönüşümsel liderlik uygulamaları, sürece katılan herkes için birçok fayda sağlamaktadır. Çocuklarımız, okula gitmekten fayda sağlayacak, bunun yanında, okulun ve

çevresinin gelişimine de katkıda bulunacaktır. Birlikte çalışan, birbirlerine destek veren ve birbirlerini takdir eden öğretmenler ve idareciler, sadece çalışanlar arası ilişkileri kuvvetlendirmekle kalmayıp, öğrencilere de faydalı olacaklardır. Dönüşümsel yapı, öğretmenlere, eğitim toplumunun daha değerli birer üyesi olmak konusunda yardımcı olacaktır ve bu durum öğretmenlerin, öğrencilere daha kaliteli bir eğitim vermeleri ile sonuçlanacaktır. İşbirliği içinde çalışma, öğrencilere iyi bir örnek teşkil edecektir (Cashin, 2000).

Stone 1992’de, 27 okul müdürünün davranışlarını incelemiş ve okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarından en çok işbirliğini bireyselleştirme ve entelektüel uyarım davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur. (Çelik, 2000, s. 152).

Leithwood, Dönüşümsel Liderliğe Yönelik Hareket (The Move Toward Transformational Leadership) konulu çalışmasında, okullarda şu bulguları elde etmiştir (akt. Eraslan, 2003, s. 181-182).

- Dönüşümsel liderliğin olduğu okullarda, çalışanlar genelde konuşur, inceler, eleştirir ve beraberce plan yaparlar. Beraber çalışma sorumluluğu, değerleri ve gelişmeyi birbirlerine daha nasıl öğretebileceklerini anlatma gücü vermektedir.
- Bu liderler, öğretmenlerin sınıf dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve “ekstra çaba” sarf etmelerini yönlendirmektedirler. Bu liderler sorun çözmede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, okul içinde ve tüm yönleri ile ortaya koydukları görülmüştür.
- Bu okul liderleri, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların vaadinden kaçınmışlardır. Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemiş ve anahtar noktalarda bilgileri özetlemiştir.



- Liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde ön yargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının ön yargılarını değerlendirmişlerdir.
- Bu liderler, çalışanlarının bir sorunun çözümünde grup olarak çalışarak daha verimli neticelere ulaşacaklarına dair bir inancı paylaşmışlardır; bu kararlar, bireysel çalışmaya nazaran daha iyidir ki, bu inanç dönüşümsel lider olmayanlar tarafından paylaşılmamıştır.

### **Sürdürümcü Liderlik**

Sürdürümcü liderlik, alanyazında, işlemci liderlik ve etkileşimci liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Sürdürümcü liderlik, dönüşümsel liderlikten, izleyenlerin kişisel gelişimine odaklanma ve ihtiyaçlarını bireyselleştirme konularında farklılık gösterir (Akar, 2010, s. 34).

Sürdürümcü liderlik, alanyazına ilk olarak Burn's ün "liderlik" adlı kitabında yer almaktadır. Daha sonra, bu liderlik tipini 1985'te Bass tanımlamıştır, ona göre sürdürümcü liderin özellikleri şunlardır (Luthans, 1995, s. 357-358, akt. Balcı, 2009);

- Lider izleyenlerin başarılı performansına önem verir,
- İzleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemini uygular,
- Ödül-ceza sisteminde lider, istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını sürdürmeleri için ödül sistemini çalıştırırken, aksi durumda ceza sistemini devreye sokar.
- Lider yetkisini ödül ( para ve statü verme) ve ceza biçiminde kullanmaktadır. Lider sadece izleyenlerin beklenmedik durumlarında veya önemli bir konuda yardım istediklerinde yanıt verir. Yani lider kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere sadece standartların karşılanmaması durumlarında devreye girer.

- Lider, görev tanımlarını yaparak izleyenlerin görevlerini en etkin nasıl yapacaklarını açıklar. Grubun devamlılığını sağlamak için görevlerin yapılmasında “güven” şarttır.
- Lider izleyenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İzleyiciler kendilerinden ne isteniyorsa onu yaparlar.

Sürdürümcü liderlik, izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde, karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider işlerin yapılmasını, astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır (Karip, 1998). Burns’e göre takas, ekonomik, politik ya da psikolojik olabilir (Yukl, 2011, s. 176).

House (1988) de sürdürümcü liderliği şu şekilde ele almıştır, izleyenlerin çalışma ortamı ve iş onları motive etmediği zaman, lider, davranışlarıyla bu açığı kapatacak kadar etkili olacaktır. Liderin sergileyeceği davranış şöyle olmalıdır; performans ölçütlerini netleştirmek yani izleyenlerden ne istediğini ve onların bu iş karşılığında ne alacağını açıkça ifade etmek (Yukl, 2011, s. 176).

Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimleri karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Bu takasın etkili olabilmesi, liderin ödülleri ve cezaları kontrol edebilme gücünün yanında, astların ödülleri arzu etme dereceleri ve cezalardan korkmalarına bağlıdır (Bass, 1990, akt. Karip, 1998).

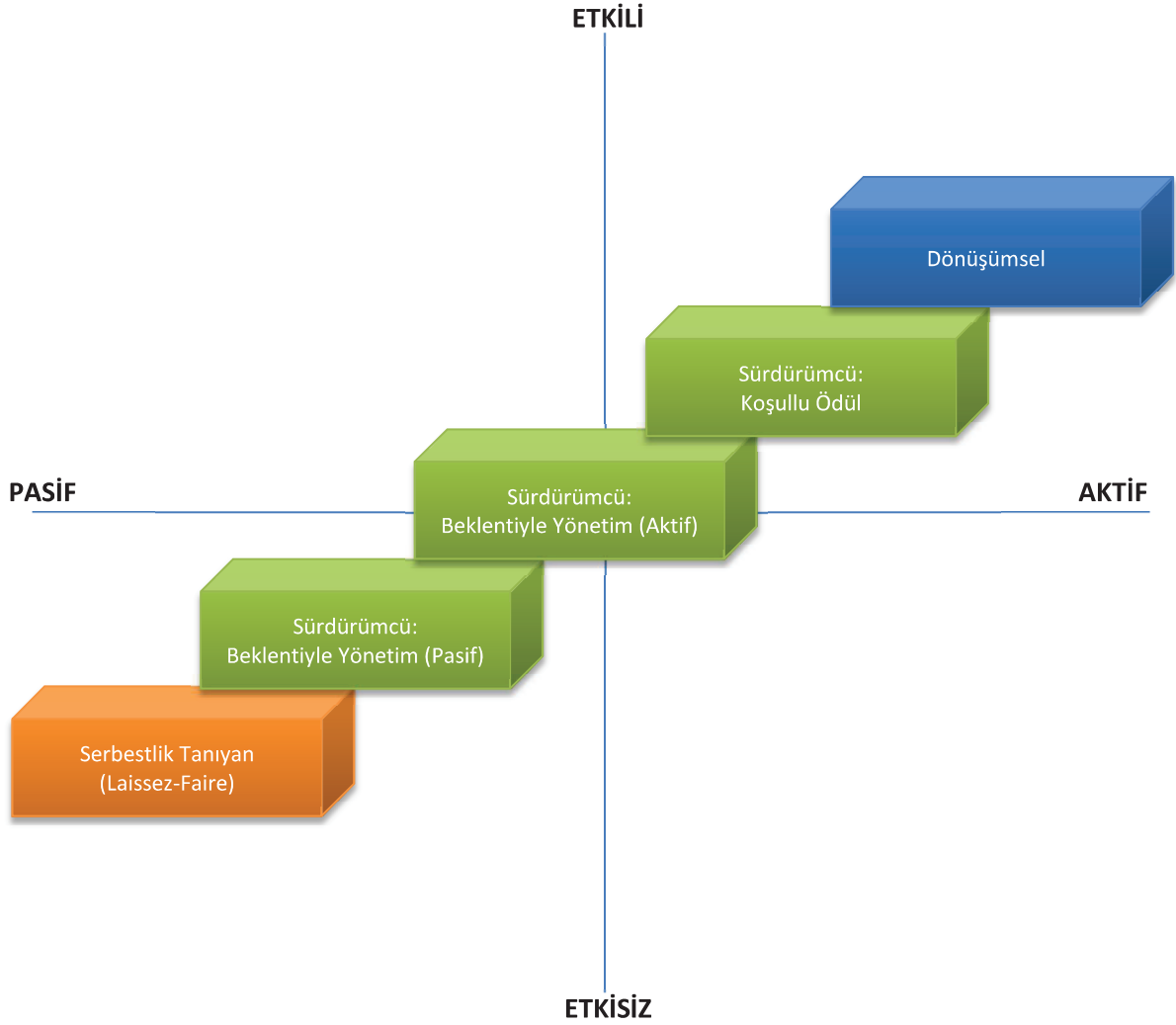
Bass’a göre sürdürümcü liderlik boyutları şöyledir; koşullu ödüllendirme, beklentiyle yönetim ve serbestlik tanıyan liderliktir (Bass, 1990b, s. 22).

**Koşullu ödül.** Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Astın gösterdiği çaba karşılığında ona istediği

desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödöl davranışlarının örneklerini oluşturmaktadır (Karip, 1998).

**Beklentiyle yönetim (istisnalarla yönetim).** Beklentiyle yönetim iki alt boyutta incelenmiştir; Beklentiyle yönetim aktif ve beklentiyle yönetim pasif (Bass, 1990b, s. 22). Aktif yönetimde, liderin öncelikli amacı olağan dışı veya istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda işlerin olağan olması lider için yeterlidir; hiçbir zaman iyi ya da en iyiyi hedeflenmez (Karip, 1998). Pasif yönetimde ise, lider sadece hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale eder. “Bozuk değilse dokunma” anlayışı hâkimdir (Karip, 1998).

**Serbestlik tanıyan (Laissez-faire) liderlik.** Temelde serbestlik tanıyan liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler. Niteliği gereği, serbestlik tanıyan liderliğin sürdürümcü liderlik özellikleri içinde ele alınmaması gerekir. Burada bir takas yok, başıboş bırakma vardır (Karip, 1998).



Şekil 3. Liderlik modeli ( Transformational Leadership, Bass, B.M.Riggio, R.E 2nd Ed. 2006'dan akt. Akar, 2010, s. 39).

### Yükseköğretimde Kadın Yöneticiler

*“İnsan topluluğu kadın ve erkek denilen iki cins insandan mürekkeptir. Kabil midir ki, bu kütlenin bir parçasını ilerletelim, ötekini ihmal edelim de kütlenin bütünlüğü ilerleyebilsin? Mümkün müdür ki, bir cismin yarısı toprağa zincirlerle bağlı kaldıkça öteki kısmı göklere yükselbilsin?”*

*Mustafa Kemal Atatürk - 1923*

**Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet.** Cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki biyolojik olarak belirlenen farklılıklardır. Başka bir ifade ile cinsiyet biyolojik olarak belirlenmiştir,

doğuşandır ve evrenseldir. Toplumsal cinsiyet kavramı ise, kadın ve erkek arasında sosyal veya kültürel olarak yapılandırılmakta ve cinsiyetlerden her birine yüklenen kimliklere, statülere, rol ve sorumluluklara dayanan bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin her türlü rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak karsımıza çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri, “kadın” ve “erkek” varlığının sosyal ortamda ifade edilme şeklidir. Erkek için uygun bulunan davranışlar erkeksi (maskülen), kadınlar için uygun bulunan davranışlar ise kadınsı (feminen) olarak adlandırılmaktadır. Bireylere yüklenen cinsiyet rolü ile onların rolü öğrenmesi, toplumsallaşma ve içselleştirme ile bireyin toplumsal ilişkilerde yerlerini alması sağlanmaktadır. Böylece kadınlık ve erkeklik rolü toplumsallaşma ile yerleşmiş olmaktadır (Dökmen, 2010).

Toplumsal cinsiyet kavramı başlangıçta seks kavramının sınırlılığından, yani cinsler arasında var olan farklılıkları sadece biyolojik temelli olarak tanımlamanın sınırlamasından kurtulmak için kullanılmıştır. Yani toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların sadece biyolojik farklılıklar olmadığını vurguladığı gibi, bu biyolojik farklılıkların sonucu olarak ortaya çıkan sosyal ve kültürel değerlerin oluşturduğu farklılıkları işaret etmek için kullanılmıştır. Böylece toplumsal cinsiyete ilişkin kategoriler, örneğin kadınlık ve erkeklik kavramına içkin olan davranışlar, kişilik özellikleri, roller, tümü aslında sosyal ve kültürel bir dizi yapı dolayında oluşturulmuş kategorilerdir (Dedeoğlu, 2000, s. 142).

"Toplumsal Cinsiyet", kadınlar ile erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal düzlemde kurulmuş yönlerine dikkat çekmektedir. Fakat bu terimin kapsamı, ilk ortaya çıkışından beri, yalnızca bireysel kimliği ve kişiliği değil, ayrıca sembolik düzeyde erkekliğin ve kadınlığın kültürel idealleri ile stereo tiplerini, yapısal düzeyde ise kurumlar ve örgütlerdeki cinsel işbölümünü içine alacak kadar genişlemiştir (Marshall, 1999, s. 98).

**Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engeller.** Bu bölümde, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları, “cam tavan” engeli, aile-iş yaşamı dengesi, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve cinsel taciz engelleri ele alınmaktadır.

*Cam tavan.* “Cam Tavan” 1970’lerde, Amerika’da ortaya çıkan ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen tutumların ya da kurumsal önyargıların oluşturduğu görünmez, suni engelleri ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Cam Tavan’ın işyerlerinde ya da politikada oluşması, ekonomik ve sosyal cinsiyet ayrımcılığının bir yansımasıdır (Wirth, 2001, s. 1).

Cam-Tavanın oluşum nedenleri; kadınların çalışma yaşamına kısa sayılacak bir sürede yönetici durumunda bulunmaları, iş gücüne aralıklı olarak katılmaları; geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli başlı alanların bulunması ve üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Zel, 1999, s. 72).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir. İşyerinde kadınların karşılaştıkları “Cam-Tavan” ın üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir (Haslett, Geis ve Cartel, 1992, s. 131). Bu engeller şunlardır;

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik ön yargılardır. Çoğu negatif olan bu ön yargılar kadınların, verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu”, “erkeklerin gücü elde tutma

isteği” ve “koruma- kollama içgüdüleriyle, kadınların ailevi yüklerinin ağırlığı dolayısıyla çok iş yüklememe” olarak belirtilebilir.

- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken, kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Bu engeller:
  - Kendini referans alma yanılgısı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı” dır.
  - “Kraliçe Arı” sendromu: Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.
  - Çok boyutlu kıyaslama ve kıskançlık: Kadın çalışanların bir dizi nedenle (aile yaşantısı, fiziksel özellikler, vb.) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi durumudur.
- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Toplumsal cinsiyet rollerinin tamamen sorgulanmadan içselleştirilmesi yani “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışıdır, kadınlara yönelik negatif önyargıları kabul etme ve benimseme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkanı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak (Aycan, 2004).

***Aile-iş yaşamı dengesi.*** Bir kadın yönetici için en başta gelen sorun, aile-iş dengesini kurmaktır. Yöneticilik, kişinin iş ile bütünleşmesini gerektiren, işe bağlılığın üst düzeyde olduğu bir sorumluluktur ve geniş zamanlar gerektirmektedir. Diğer taraftan, toplumsal

cinsiyet rollerine göre kadınlar, öncelikli olarak aile içindeki rollerini yerine getirmekle sorumludur. Kadın yöneticiler, birden fazla rolü taşıma sürecinde, rol çatışması yaşayabilmektedirler. Bunun nedeni, kadınların, toplumsal anlayışın da etkisiyle, aile yaşamını birincil sorumlulukları olarak görmeleri ve iş yaşamına göre daha fazla anlam yüklemeleri olarak belirtilmektedir (Apperson vd., 2002).

Kadın için iş ve ailedeki rollerinin birbiri üzerinde yarattığı etkiler, çoğunlukla olumsuzdur. Modern toplum hem işgücü olarak kadına ihtiyaç duymakta, hem de ondan eş ve anne olarak rolünü sürdürmesini istemektedir. Oysa kadın işgücü olarak duyulan ihtiyaç ile ev kadını ve anne olarak duyulan ihtiyaç çok zaman birbiriyle çelişmektedir. Ev işleri değilse de özellikle çocukların bakımı ve eğitimi açısından kadına duyulan ihtiyaç ve anneliğin toplum açısından taşıdığı önem nedeniyle birçok toplumda kadının çalışması önemli bir sorun yaratmaktadır. Cinsiyetçi iş bölümünün pek değişmemesi ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalması, kısaca kadının bu iki farklı alan ve farklı rolü üstlenmesi nedeniyle bir görev yığının içinde kaldığı söylenebilir (akt. Şahin, 2007, s. 97).

Elit meslek sahibi bayanlar, mesleki kariyerlerini, eşlerinin ev işlerine yardım etmesini istemeden sürdürebilmek için bedelli yardım ya da aile içinde yardım şeklindeki diğer bayanların desteğinden yararlanmaktadırlar. Örneğin, büyürken evlerinde bayan yardımcıları yetişmiş olanlar, bu geleneği yaşamlarını ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Ancak annesi tarafından yetiştirilmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen bayanlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı tuttıkları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir (Kirel, 1998).

***Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı.*** Cinsiyet ayrımcılığı, genel anlamda bireylere cinsiyetlerinden dolayı toplumda adaletsiz bir şekilde davranılmasıdır. Bu anlamda, cinsiyet ayrımcılığı bireyin insan haklarından tümüyle yararlanmasını engelleyen, sosyal açıdan



yapılandırılmış, cinsiyet rolleri ve normlarına dayalı olarak herhangi bir ayrıma, dışlanma ya da kısıtlanmaya maruz kalmasıdır. Kadınların günlük yaşam faaliyetlerine tam ve özgür bir şekilde katılma olanağından yoksun olmalarına neden olan cinsiyet ayrımcılığının kapsamına karar mekanizmalarına katılamama, kamusal olanaklardan yararlanamama, sağlıksız koşullarda yaşama, çalışma yaşamında engellerle karşılaşma, işyerinde taciz ya da haksızlığa uğrama ile sendikaya üye olamama ve sendikal faaliyetlere katılamama gibi çeşitli konular girmektedir (akt. Demirbilek, 2007, s. 14).

Yapılan çok sayıdaki araştırma, kadın ve erkeklerin stereotipi(cinsel kalıp yargıları) olarak düşünülebilecek özellikler saptamıştır. Genelde erkeklerin başarıya ve başarıyı akla getiren, bağımsızlık, kendine güvenme, atılganlık gibi özelliklere sahip oldukları düşünülürken, kadınlar, nazik olma, anlayışlı olma, diğerlerine dönük olmayı ifade eden içtenlik gibi özelliklere sahip olarak görülmüştür. Cinsel kalıp yargılarına ilişkin şu örnekleri vermek mümkündür:

- Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst yönetim pozisyonları için uygun değildir.
- Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.
- Kadınlar çok duygusaldır.
- Erkekler uzak ve erişilmezdir.

Bu tür cinsel kalıp yargıların etkisi yönetim alanında çarpıcı bir şekilde görülmektedir. Lider ve izleyenleri karakterize eden özellikler, erkek ve kadınları karakterize eden özelliklere

benzer bulunmuştur. Liderlerden atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlardan uyumlu olmaları beklenmiştir. Bu kültürel cinsel kalıp yargıların ışığında, liderliğin erkekler, ast pozisyonların ise kadınlar için uygun görüldüğünü ileri sürmek hatalı olmayacaktır (Arıkan, 1997).

**Cinsel taciz.** Tacizin; bireyin cinsiyetine bağlı olarak, onurunu zedelemeyi amaçlayan ve etkileyen, rahatsızlık verici, düşmanca, aşağılayıcı, rezil edici ve saldırgan olan bir ortamda istenmeyen davranışların ortaya çıkmasıdır (Sayın, 2007, s. 106).

Gerek ücret karşılığı bir işte çalışan ve gerekse işletmelerde yönetici ve girişimci olarak çalışan kadınların özellikle kapalı toplumlarda cinsel ya da duygusal tacize uğramaları oldukça olasıdır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2001, s. 494). Özellikle duygusal tacizden çok cinsel tacize uğrayan birçok kadın, evinin geçimini sağlamak zorunluluğu ile işini kaybetme korkusu nedeniyle, çözümü bu duruma katlanmakta bulmaktadır. Bu konuyla ilgili Ernst ve Young'a bağlı insankaynaklari.com sitesinin "İş'te Kadın Olmak" konulu araştırmasında, "kadınların iş hayatında karşılaştığı sorunlar" sorusuna katılımcıların hepsinin ilk sırada, fiziksel ve sözlü cinsel taciz cevabını verdikleri ortaya konmuştur. Aynı çalışmada, cinsel tacize uğrayan kadınların bu durumu ya bastırdıkları ya da bunu ifade etmede zorlandıkları tespit edilmiştir (akt. Soysal, 2010, s. 99).

Ülkemizde cinsel taciz konusunda yapılmış kapsamlı araştırmaların bulunmaması, bu tür olayların konuşulmasından kaçınılması ve kadının haklı da olsa şikâyetçi olması durumunda mağdur olacağı endişesi taşıması, cinsel tacizin çalışma hayatındaki boyutlarına ilişkin yorum yapmayı güçleştirmektedir. Kaldı ki hangi davranışın veya sözün cinsel taciz kapsamında değerlendirileceğini pek çok kadın çalışan da bilememektedir (Durgun ve Sahin, 2002, s. 41). Bu konuda yapılan araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu konuda elde edilen veriler daha çok medyaya yansımış olaylardan kaynaklanmaktadır. Bu olaylar ise iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Birincisinde birçok kişi aynı kurum içinde uzun süre cinsel tacize maruz kalmakta ancak aralarından cesur biri ortaya çıkıp konuştuğunda, diğerleri de başlarından geçeni açıklamaktadır. İkincisinde ise tacize uğrayan kişinin yaşamını etkileyecek ve duyan kişileri şok edecek boyutta olduğu zaman bir anda patlak verip meydana çıkmaktadır (Hıdıroğlu, 2006, s. 12).

**Cinsiyete göre liderlik davranışları.** Kadın ve erkek tecrübelerinin ve toplumsal cinsiyet rollerine bağlı sosyalleşmelerinin liderlik tarzlarını etkileyeceği düşünülse de, bu etkiler her zaman çok net değildir (Curry, 2000, s. 16).

1970’li yılların ikinci yarısında, “kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” sorusu gündeme gelmiştir. Bu araştırmaların temel noktası, yönetsel pozisyonlardaki kadın ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışları arasında bir farklılığın olup olmadığının araştırılması olmuştur. Bu dönemde daha çok karşılaştırmalı araştırmalara ağırlık verilmiştir (Arıkan, 2003, s. 3).

Virginia Schein (1973) araştırmasında, erkek davranış özelliklerinin, liderlik davranış özellikleriyle örtüştüğü, kadın davranış özelliklerinin ise liderlik davranışlarıyla uyumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır (Hatcher, 1991, s. 251).

Kadın yöneticilerin olumsuz yönlerine dikkat çeken bir araştırma, kadınlara ilişkin dört yönetici tipinden bahsetmektedir. Birincisi anaç yönetici tipidir. Anaç yöneticilerin, çalışanlara çocuklarıymış gibi davrandıkları ve gerektiğinde azarladıkları belirtilmektedir. İkinci tip ise, amaçlarına ulaşabilmek için cinsel cazibesini kullanan ve dişiliklerini öne çıkaran yöneticilerdir. Üçüncüsünü, her işi kendi yapan işkolikler oluştururken, dördüncü tip, otorite ve yetkisini hiçe sayıp herkesle aynı düzeyde arkadaş olan yöneticilerdir. Bu yönetici tipleri, çok abartılı durumları ifade etmektedir. Diğer taraftan, olumlu özellik olarak değinilen gelişmiş empati yetenekleri, kişiler arası başarı elde etmelerini sağlamaktadır (akt. Pamukoğlu, 2004, s. 96).



Şekil 4. Gray'in kadın ve erkek yöneticiler üzerine paradigması (Gray, 1993'ten akt. Bridge, 2003, s. 38).

Gray 1993 yılında, kadın ve erkek davranış tarzlarıyla ilgili bir paradigma geliştirmiştir. Gray'e göre, birey duygusal açıdan kendiyse ne kadar barışık ise, kadın ve erkek olmak arasındaki farkın ötesinde, her iki listedeki özelliklere sahip olgun bir insandır. Bunun yanısıra, Shakeshaft'ın 1989 yılında yaptığı araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları diller arasındaki farkları ortaya konmuştur (Bridge, 2003, s. 37).



Şekil 5. Erkek ve kadın yöneticilerin kullandıkları dil ( Shakeshaft, 1989 akt. Bridge, 2003, s. 44).

Kadınların yönetimdeki başarısı, erkek özelliklerini benimseme ve erkek yönetim davranışlarını gösterebilme becerisine ve modern yönetim teorilerinin, liderlik için bazı kadınlık özelliklerinin – duyarlılık, duygu yönetimi, iletişim becerisi- önemli olduğunu vurgulayarak erkek liderlerin liderlik davranışlarında eksik kaldığı görüşüne sahip olmalarına bağlıdır (Höpfl ve Matilal, 2007, s. 199). Diğer yandan, kadın liderlerin erkek izleyenler tarafından değerlendirildiği çalışmaların bulgularına bakıldığında, kadın liderlerin maskulin davranışlar gösterdikleri yönetim ortamlarında, erkek liderlerden daha az etkili bulunduğu gözlenmiştir (Eagly, 2007, s. 1).

Shimanoff ve Jenkins erkek ve kadın liderlik tutumları arasındaki farkları inceledikleri çalışmalarında, kadınların, izleyen grubunu daha çok desteklemelerine rağmen, izleyenlerden daha az destek gördüklerini ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra, kadın liderler, erkek liderlere kıyasla izleyenleri daha çok dinleme özelliği taşımaktadır (Shimanoff ve Jenkins, 2003, s. 184-88).

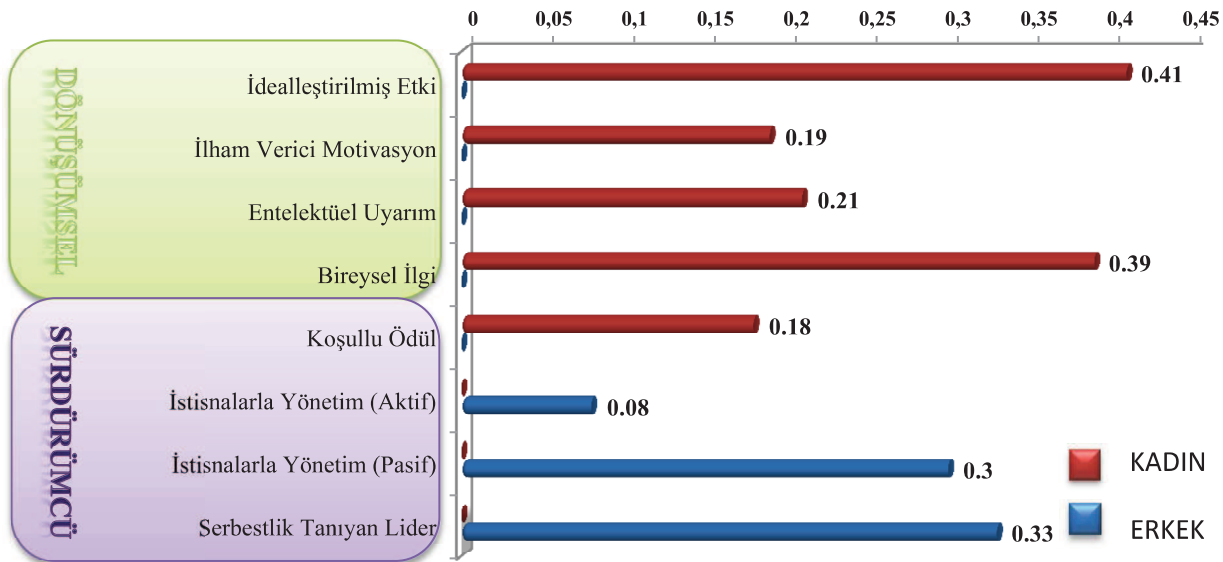
Genel olarak kadınların yönetim kademelerinde temsil oranlarına bakıldığında, bu görevlere gelebilen kadınların sayısı çok sınırlı görünmektedir. Kadın yöneticilerin ortak özellikleri arasında, ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyoekonomik açıdan üst sınıfa mensup olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak sayılabilir (Kabasakal, 1998, s. 304'den akt. İrey, 2011, s. 47).

Kadın ve erkek liderlik türleri arasındaki farklılıkları araştıran diğer çalışmalar, ilişki-yönelimli ve görev-yönelimli davranışlar ya da otokratik, demokratik türler üzerine yapılmıştır. Statham (1987), 22 kadın 18 erkek yönetici ve onların sekreterleriyle yaptığı görüşmeler sonucunda ulaştığı verilere göre, kadınlar görev-yönelimli, insana yatırım yapan, erkekler imaj ve özerkliğe yatırım yapan liderlik özelliklerine sahiptir (Statham, 1987, s. 425).

Eagly ve Johnson'ın 1990'da yaptıkları çalışmaya göre, kadın liderler erkeklerden daha ilişki-yönelimli değillerdir. Kadınların daha ilişki-yönelimli liderlik davranışı gösterdiği çalışmalar, daha çok önceden hazırlanmış durumlarda, deneysel ortamlarda yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulardır (Northouse, 2010, s. 303).

1980'lerin başında, Burns tarafından ortaya atılan ve Bass tarafından daha sonra geliştirilen dönüşümsel liderlik alt boyutları, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi ile sürdürümcü liderlik alt boyutu koşullu ödül, etkili liderlik ile ilişkilidir. 2003 yılında Eagly ve Engen tarafından yapılan araştırma, kadın liderlerin erkeklerden daha yüksek düzeyde dönüşümsel liderlik alt boyutu bireysel ilgi ve sürdürümcü liderlik alt boyutu koşullu ödül davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur (Eagly, 2007, s. 5).

Bass ve Avolio'nun 1994 yılında gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre, kadın liderler dönüşümsel liderlik düzeyinde, tüm alt boyutlarda ve sürdürümcü liderlik düzeyinde koşullu ödül alt boyutunda erkeklerden daha yüksek, erkek liderler, sürdürümcü liderlik düzeyinde, beklentiyle yönetim ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarında kadın liderlerden daha yüksek değerlendirilmiştir (Bass ve Avolio, 1994a). 1996'da Bass, Avolio ve Atwater tarafından yürütülen bir dizi araştırma sonucuna göre, kadın ve erkek liderlik türleri dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik düzeylerinde, kadınların dezavantajlı bir durumda olduklarını gösterecek farklılıklara rastlamadıklarını ifade etmişlerdir (Bass, 1996, s. 26).



Grafik 1. Çok faktörlü liderlik ölçeği sonuçlarına göre kadın ve erkek liderlerin ortalama farkları (Bass ve Avolio, 1994a).

**Yükseköğretimde kadın akademisyenler ve kadın yöneticiler.** Türkiye’de akademisyen kadınların imrenilecek bir konumda olmalarının kökeninde Kemalist reformlar, öncelikle de Cumhuriyet’in kadın hakları devrimi ve laiklik yatıyor. Kemalizm’in o dönem için çok gerekli olan “devlet feminizmi” –ki bugün de yararlı olabileceği kanısındayım- bu ülkenin kadınlarının “kadın olma bilinçlerini” bastıramamıştır. Tam tersine, onlara “insan” oldukları, erkeklerle eşit, hatta kız çocuklar olarak ayrıcalıklı oldukları bilincini ve sarsılmaz bir özgüven duygusunu kazandırmaya çalışmıştır. Kemalizm yeni bir toplum yaratmak; bu toplumu “imtiyazsız, sınıfsız, kaynaşmış bir kitle” haline getirmek ideali ile dopdoludur (Arat, 1996, s. 427).

Türkiye’de, kadınların tüm akademisyenler içinde profesör düzeyinde yüzdesi (%28,1) dünyadaki diğer ülkelere oranla çok daha fazladır, tüm akademik personelde yer alan kadın oranı da oldukça yüksektir (%41,1). Türkiye’de üniversitelerde, kadınlar profesörlük pozisyonunda diğer ülkelere kıyasla daha fazla yüzdeye sahip olmalarına rağmen, üst yönetimde görev alan kadın akademisyen sayısı çok azdır. 2013 Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü 2013 verilerine göre, kadın rektörlerin oranı %5,3 ve kadın dekan oranı

%12,6'dır. Yükseköğretim Kurumu (YÖK)'nun verilerine göre, 2010 yılında, kadın rektör yardımcılarının oranı %7, Vakıf üniversitelerinde ise kadın dekan oranı %13 ve kadın rektör oranı %7'dir.

Türkiye, kadınların üniversitelerdeki unvan kazanımı açısından bir "dışadüşen" özelliği taşımaktadır: neredeyse tüm disiplinlerde profesörler içinde kadınların oranı Avrupa Birliği'ne üye yirmi beş ülke ortalamasının çok üzerindedir, ne var ki bu olumlu konum karar alma kademelerine aynı ölçüde yansımamıştır (Günlük-Şenesen, 2012, s. 404, Günlük-Şenesen, 1996, s. 209).

Tablo 5

*2011-2012 Öğretim Yılı Kadın Öğretim Elemanlarının Akademik Görevlerine Göre Sayıları*

|                     | Kadın  | Toplam  | %Yüzde |
|---------------------|--------|---------|--------|
| Türkiye Toplamı     | 48.880 | 118.839 | 41.1   |
| Profesör            | 4.729  | 16.783  | 28.1   |
| Doçent              | 2.954  | 9.257   | 31.9   |
| Yrd. Doçent         | 8.982  | 24.759  | 36.2   |
| Öğretim Görevlisi   | 7.370  | 19.013  | 38.7   |
| Okutman             | 5.197  | 8.549   | 60.7   |
| Uzman               | 1.500  | 3.150   | 47.6   |
| Araştırma Görevlisi | 18.112 | 37.249  | 48.6   |

Kaynak: ÖSYM, 2012

Birinci derece yönetim kademelerinde görev almak için gerekli olan profesörlük oranının yüksek olması, Özbilgin'e (2004)'e göre, YÖK'ün uyguladığı standartların şeffaf olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, profesörlük derecesine yükselmek konusunda cinsiyet ile ilgili herhangi bir engel bulunmadığını ortaya koymaktadır (Özbilgin, 2004, s. 365).

Kadınların yönetsel konumlara gelmelerine engel durumlar ile ilgili geliştirilen modellerin genellikle bireyi ve bireyin dışındaki faktörleri ele alan iki temel yaklaşıma



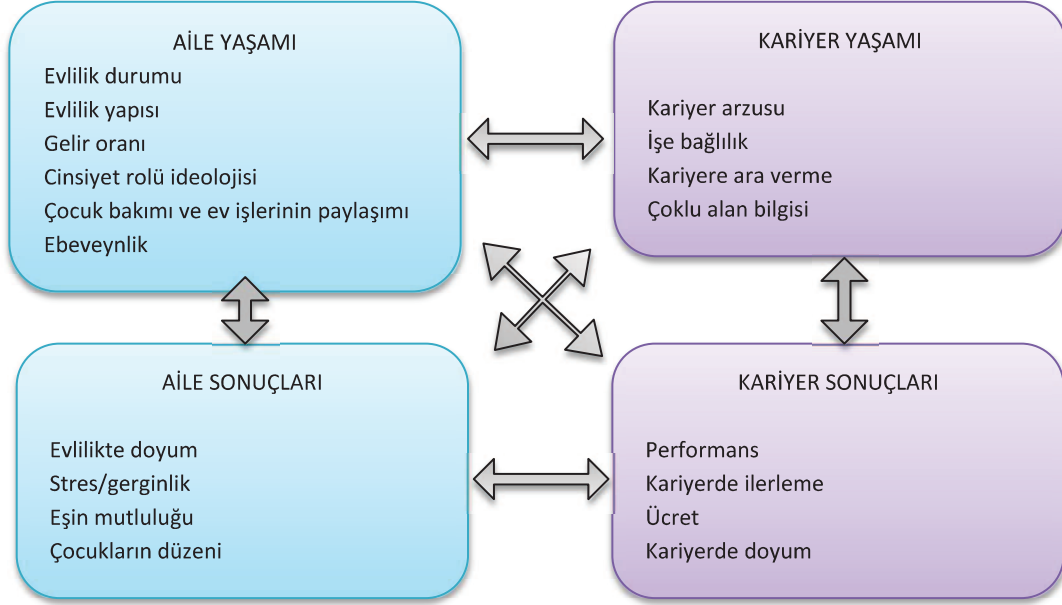
dayandığı söylenebilir. Örneğin Shakeshaft (1987), eğitim yönetiminde kadınların belirli konumlara gelemeyişini üç kavramsal modelle açıklamaya çalışmıştır. Bu modeller, kadının yeri, ayrımcılık ve meritokrasidir. Birinci modelde, kadının toplumsal cinsiyet rolüne dayanarak yerinin makam odası değil, evinin mutfağı olduğu; ikinci modelde, erkeklerin kadınları bilinçli olarak yönetsel pozisyonlara getirmediği; üçüncü modelde ise, yönetsel görevleri başarmak için gereken bilgi ve becerilere sadece erkeklerin sahip olduğu var sayılmaktadır. Marshall (1985), kadından çekici bir eş, hamarat, özverili bir işgören olmasına karşılık; alçakgönüllü bir hanımefendi, evin yönetsel ortamında ise pasif bir yardımcı hizmetli rolünü oynaması beklentisinin olduğunu vurgulamıştır. Richards (1988), eğitim yönetiminde kadınların yönetsel konumlara gelmemesinin nedenlerini iki ana başlıkta toplamıştır. Kurumsal model olarak adlandırdığı ilk nedenin kurumu şekillendiren sosyal ve kültürel yapıdan kaynaklandığını, ikinci neden olan varlıksal modelde de kadınların kendisine güven duymama, kendisini küçümseme ve sınırlı başarı beklentisi içinde olma özellikleri olduğunu ortaya koymuştur (Erçetin, 1997, s. 19-20).

Kadınların, idareciler içindeki payı eski üniversitelerde daha yüksek iken, yeni üniversitelere gidildikçe düşmektedir. Bu durum; ataerkil değerlerin, taşradaki yeni üniversitelerde daha etkili olması, ikinci olarak da, bu ortamlardaki kadın akademisyenlerin ataerkil değerleri içselleştirmiş ve bunun sonucunda erkeklerle rekabetten gönüllü olarak çekilmiş olması ile açıklanabilir. Eski üniversitelerdeki kadın akademisyenler ise, mesleklerinde erkeklere karşı yarışmacı bir tutum yansıtmakta ve yaptıkları öz değerlendirmelerde, yüksek özgüven ve özsaygı dile getirmektedirler. Söz konusu akademisyen kadınların, Türkiye'nin en saygın akademik kurumları içindeki olumlu konumları, toplumda rol modeli olarak işlev göreceklarini düşündüğümüzde, şüphesiz kadınlar için çok cesaret vericidir (Acar, 1996, s. 86).

Diğer kurumlarda olduğu gibi, üniversitede de kadınların üst yönetimdeki çok zayıf konumlarını kurumun yapısı, organizasyon kültürü belirlemektedir. Newman (1995) toplumsal cinsiyet bakış açısından kamu kurumlarındaki yönetim yapılarını üç kültür türüne göre sınıflandırmaktadır; geleneksel, rekabetçi ve dönüşümcü. Geleneksel kültürün baskın olduğu kamu kurumlarındaki köklü hiyerarşik ve bürokratik yapılanmanın başlıca özelliği hem yatay hem de dikey meslek içi cinsiyet ayrımcılığıdır. Öte yandan, rekabetçi ve dönüşümcü kültürel yapılar, kamu kesiminin yakın dönemdeki yeniden yapılandırılma süreçleri ile ilişkilidir. Rekabetçi kültürün başat olduğu kamu kurumlarında, kadınların varolması ve yükselmesi, erkeklerle aynı rekabet kurallarıyla aynı hızla yarışma becerilerine bağlıdır. Dönüşümcü kültür ise, kamu kurumlarının geleneksel yapıdan rekabetçi yapıya geçişini tanımlamaktadır. Farazmand (1999) bu süreçte uzun erimli vizyon ve misyon kavramıyla piyasa değerlerinin baskın hale gelmesinin, cinsiyetlerarası eşitliğe ulaşmayı tehdit ettiğini ifade eder. Kadınsı niteliklerin verimlilik artışına katkısının vurgulanması, kadınlara kapı açmakla birlikte, var olmaları bu nitelikleri sürdürmelerine bağlı olduğundan, eşitliğe doğru ilerleme kaydetmek pek kolay değildir. Cinsiyetler arasındaki geleneksel işbölümü yönetime yansımakta, alt ve orta yönetim kademelerinde kadınlar, üst yönetim kademelerinde erkek egemenliği pekişmektedir (Günlük-Şenesen, 2012, s. 408-409).

Özkanlı ve Korkmaz, araştırmalarında Türkiye'deki kadınların üst yönetimdeki azlığının, çoğunlukla, günlük yaşamlarında artan sorumluluklarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı kadın akademisyenler çalışmalarında cinsiyet ayırımına işaret ederken, diğerleri kadının geleneksel sosyal rolleri ile eş ve anne rollerinin öncelikli olduğunu düşünmesinden dolayı idari sorumluluk almaya istekli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca, kadınların geleneksel rollerini yerine getirememeye korkusu nedeniyle iş gezileri ve ilave iş yükü getirecek sorumluluklardan kaçındıkları saptanmıştır (Özkanlı, 2010, s. 5, Acar, 1996, s.

85). Kadın yöneticilerin aile ve kariyer alanları arasındaki karşılıklı ilişkileri Parasuraman-Greenhouse (1993) şu şekilde şemalaştırmıştır (Tütek, Ecevit ve Çolak, 1998, s. 291).



Şekil 6. Kadın yöneticilerin aile ve kariyer alanları arasındaki karşılıklı bağlantılar (Tütek, Ecevit, Çolak, 1998, s. 291).

Kadın akademisyenlerin yöneticilik yolunda karşılaştıkları zorluklardan biri olan rol çatışmaları, kariyerleri ilerledikçe daha da önem kazanmaktadır. Birçok kadın için kariyer rollerinin yeniden tanımlanmasının nedeni sık sık ifade edilmektedir. Örneğin, bir çalışmada görüşülen kadın akademisyenler, kariyerlerinin başında aileden destek almalarına ve yüksek derecede motive olmalarına rağmen, aile rollerindeki artıştan kaynaklanan baskının kariyerlerindeki performans düzeyinin düşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Acar'a göre, kadın akademisyenlerin yaşadığı rol çatışması kariyerlerinde ilerlemelerine ve idari sorumluluklar almalarında önemli bir engel olmaya devam etmektedir (akt. Özkanlı, 2010, s. 9).

## Metafor

Bu bölümde, metafor tanımı, metafor kavramı ve okul yönetimine ilişkin metaforlar ele alınmaktadır.

**Metafor tanımı ve metafor kavramı.** Metafor'un etimolojisine bakıldığında, “meta: öte” ve “phora: taşımak” kelimelerinden oluşan Yunanca “Metaphora” kelimesine dayanmaktadır (www.etymonline.com). Köken olarak metafor; metabolizmayla, metamorfozla, metastazla akraba bir kavramdır ve burada söz konusu olan değişiklik çok daha kalıcı, köklü ve önemlidir. Metafor kullanımı, anlamı yalnızca zenginleştirmemekte, aynı zamanda kökten bir değişikliğe uğratmaktadır (Teoman, 2003, s. 56-57'den akt. Yalçın, 2011, s. 53).

Metafor, bir şeyi farklı bir şey göstererek tanımlamak ve gösterilen şey ile olan benzer özellikleri olduğunu öne sürmek amacıyla kullanılan kelimelerdir (Longman, 2014).

Metafor yani edebiyattaki “Mecaz” kelimesinin anlamı “Kendi öz manası ile kullanılmayıp benzerlikle, benzetme yoluyla başka bir mana da kullanılan söz”. Örneğin, “Arslanlar ilerliyor” derken “arслан” kelimesinin Türk askeri manasına gelişi gibi. Mecazı Mürsel, bir kelimeyi hakiki manadan mecazı manaya naklederken aradaki alaka ve münasebetin başka bir hale istinat etmesidir (Devellioglu, 2006, s. 593)”. “İstiare” nin edebi anlamı, “bir kelimenin manasını muvakkaten başka bir kelime hakkında kullanma” mesela; bir askere “arslanım” denilmesi gibi (Devellioglu, 2006, s. 453).

İstiare, “are’ye, ariyet’e yani ödünce dayanır; ödünç alma, birinden iğreti/eğreti bir şey alma, bir kelimenin anlamını geçici olarak başka bir kelime için kullanma, bir sözün gerçek anlamını kaldırarak, benzerliği olan diğer bir anlamı iğreti olarak verme” anlamlarını taşır. Bu bakımdan istiare, hem mecaz hem de benzetme özelliği taşır. Bu açıklamalara dayanarak, “metafor” un Türkçe karşılığı, “istiare” ya da “eğretileme” olamaz. Metafor, basitçe bir

kelime veya linguistik ifadeler sorunu değil, daha çok kavramlar, bir şeyi başka bir şeye göre düşünme sorunudur (Demir, 2010, s. 13-15).

Lakoff ve Johnson, metafora dair güçlü geleneğe karşı meydan okuyan bilişsel linguistik görüş diye adlandırabileceğimiz yeni bir metafor görüşü geliştirdiler. Bu görüşe göre (Demir, 2010, s. 13);

- metafor, kelimelerin değil, kavramların niteliğidir,
- metaforun fonksiyonu alt sanatsal veya estetik kaygılar değil, belirli kavramları daha iyi anlamaktır,
- metafor çoğunlukla benzerliğe dayanmaz,
- metafor, özel bir yeteneği olmayan sıradan insanlarca gündelik hayatta büyük bir zihin faaliyeti gerektirmeksizin kullanılır,
- metafor, linguistik bir süs, gereksiz bir dekor değil, insani düşüncenin ve akıl yürütmenin ayrılmaz bir unsurudur.

Metafor, gündelik hayatta sadece dilde değil, düşünce ve eylemde de yaygındır. Gündelik kavram sistemimiz – kendileriyle düşündüğümüz ve eylemde bulunduğumuz terimler – temelde doğası gereği metaforiktir. İletişim, düşünür ve eylemde bulunurken kullandığımız kavram sistemiyle aynı sisteme dayandığı için dil bu sistemin nasıl bir sistem olduğunun önemli delil kaynaklarından biridir (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 26).

Lakoff ve Johnson'ın “yapı metaforları” diye adlandırdıkları gruptan bir örnek vermek gerekirse, “Zaman Paradır” cümlesini incelerken ortaya koydukları örnekler, “zamanımı *harcıyorsun*, bu patlak lastik bir saatime *mal oldu*, zamanımı *tüketiyorsun*”, insanların düşünce sisteminde “zaman” kavramını anlayabilmek için “para” kavramı üzerinden yol alışını açıkça ortaya koyar. Lakoff ve Johnson (2003) bu durumu şöyle açıklar; para bir metadır ve sınırlı metalar değerlidir öyleyse; “ZAMAN PARADIR, ZAMAN SINIRLI BİR

KAYNAKTIR, ZAMAN DEĞERLİ BİR METADIR” bütünüyle metaforik kavramlardır (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 30-31).

“Yönelim Metaforları”, bütün bir kavramlar sistemini, diğer bir kavramlar sistemine göre organize eden metaforlardır. Yönelim metaforları bir kavrama uzay ve mekan yönelimi verir, bu yönelimler sahip olduğumuz türde bedenlere sahip olmamızdan ve bedenimizin fiziksel çevrede kendini icra ediş biçiminden doğar. Yönelim metaforları; yukarı-aşağı, ön-arka, beri-öte, derin-satıh, merkez-çevredir. Örneğin, eğilme kavramı, keder ve depresyonla, dik duruş ise pozitif bir durumla eşleştirilir. “MUTLU OLAN YUKARIDA, KEDERLİ OLAN AŞAĞIDADIR: Moralim *yüksek*, ruhen *dibe vurdum*” (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 36-37).

Lakoff ve Johnson’ın (2003) ortaya koyduğu bir diğer metafor grubu “Ontolojik Metaforlar” dır. Fiziksel nesnelere ve tözlere ilişkin tecrübelerimiz kavrayışımıza ilave bir temel – saf yönelimi aşan bir temel – sağlar. Tecrübelerimizi, fiziksel nesnelere ve tözlere göre kavrayışımız bize, tecrübelerimizin unsurlarını ayırt etme ve onları somut şeyler/entitiler olarak veya tek biçimli tözler olarak ele alma imkanı sağlar. Bir kere tecrübelerimizi entitiler ve tözler olarak tanımlayabilirsek, onların hakkında konuşabilir, onları gruplayabilir ve onların niceliğini belirleyebiliriz – ve bu yollarla onlar hakkında düşünebiliriz. Örneğin, “ZİHİN MAKİNESİ: Zihnim *durdu*, hala bu denkleme çözüm *üretmeye* çalışıyoruz (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 49-52).

Metaforlar, Türkçe ’de sadece benzetme, mecaz, eğretileme olarak kullanılırken İngilizce ’de ise “yapısal, ontolojik ve yönelim metaforları” (Lakoff ve Johnson, 2003) şeklinde gruplandırılmıştır.

**Metaforlar ve okul yönetimi.** Okul yaşamı, sembollerin yoğun olarak yer aldığı ve kullanıldığı bir yaşamdır (Şişman, Turan, 2004). Bu sembollerden biri de metafordur.

Nesneleri, hem kendi aralarındaki hem de kurumlarla olan ilişkilerinin nasıl olduğunu, derinden anlaşılmasında katkıda bulunan metaforlar örgüt, yönetim ve eğitim gibi alanlarda yapılan çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (akt. Cerit, 2008, s. 5). Metaforların etkili birer iletişim yolu olduğunu vurgulayan Shuell (1990), “Eğer bir resim 1000 kelimeye bedelse, bir metafor da 1000 resme bedeldir; çünkü bir resim sadece statik bir simge sunarken, bir metafor bir şey hakkında düşünmek için zihinsel bir çerçeve sunmaktadır” demiştir (akt. Saban, 2004, s. 131).

Metaforlar, analiz edilmek istenen kavramlarının nasıl algılandığını ortaya çıkarmaya katkı sağlar. Metaforlar, yöneticilerin örgütsel ortamdaki ilişkiler çerçevesinde onlarla etkileşim içerisinde bulunanlar tarafından nasıl görüldüğünün ortaya çıkarılmasını sağlayabilir. Çeşitli benzetmeler yoluyla yöneticilerin kurumlarda nasıl algılandığını farklı tanımlamalarla öğrenebiliriz. Böylece okulların nasıl yönetildiği hakkında bilgi sahibi olunabilir. Bu da geleceğin bireylerini yetiştirmekle görevli bulunan okulların, çağın gelişmeleri çerçevesinde ortaya çıkan yönetim teorilerine uygun şekilde etkili yönetilebilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda da rehberlik yapabilir (Cerit, 2008, s. 6).

Beck ve Murphy (1993) eğitim literatüründe metaforik temaları çalışarak müdürlüğün gelişen rolü ve tarihi bakış açısını incelemiştir. Bu araştırmacılar 10 yıllık dönemler ile metaforları değerlendirmişler ve o yıllara damgasını vuran okul yöneticisi metaforunu şu şekilde belirlemişlerdir (Monroe, 2003, s. 3);

- 1920’ler; Değerleri Kırıcı
- 1930’lar; Bilimsel Yönetici
- 1940’lar; Demokratik Yönetici
- 1950’ler; Teoriyle Yön Alan İdareci
- 1960’lar; Bürokratik Yönetici
- 1970’ler; Hümanistik Yönetici



- 1980'ler; Öğretimsel Lider
- 1990'lar; lider, hizmetkar, kurum mimarı, sosyal mimar, eğitimci, ahlak timsali, halktan bir kişi.

Monroe (2003), Beck ve Murphy'nin devamı niteliğinde bir çalışma yapmış ve 1990-2000 arası eğitim literatüründeki metaforik müdür temalarını çalışarak, şu sonuca ulaşmıştır;

- 1990-2000; Öğretimsel Lider, İşbirlikçi, Vizyoner Lider, Disiplinli, Değişimci (Monroe, 2003, s. 47-58).

Linn, Sherman ve Gill (2007), eğitim liderliği öğrencileriyle uyguladıkları çalışmalarında, geleceğin eğitim yöneticileri için ortaya koydukları metaforları dört tema altında incelemiştir; koruma ve büyütme (bahçıvan, vb); beceri, macera ve problem çözme (yapboz, vb); meydan okuma, risk ve tehdit (okyanusta küçük bir tekne, vb), fırsat ve şans (Texas'ın havası, vb).

Dönmez'in (2008) çalışmasında, okul yöneticiliği için kullanılan metaforlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmaya katılan okul müdürleri, müdür vekilleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılardan, okul yöneticiliğini canlı ya da cansız bir varlığa benzetmeleri istenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerin kullandıkları metaforlar ortak özelliklerine göre; "Yönlendirici ve Lider", "Çalışkanlık ve Birleştiricilik", "Yönlendirilen ve Çok Sorumluluk Taşıyan" adı altında gruplandırılmış ve bu şekilde analiz edilmiştir. Katılımcılar bu araştırmada okul yöneticiliği için; uçağın otomatik pilotu, robot, davul, MEB yönetmelik el kitabı, psikolog, sosyolog, işçi, kukla, Marko Paşa, Yalova Kaymakamı, eşek, davulcu, çiftlik kahyası, anne-baba, ana kuş, şemsiye, ağaç, tohum, trafik polisi, yolcuları önceden belirlenmiş bir otobüs şoförü, lokomotif arı, göçmen kuşların lideri, orkestra şefi, tiyatro sanatçısı, tiyatro yönetmeni, GS'lı Hagi, mum, ahtapot, okulun her şeyi, futbol takım kaptanı, teknik direktör, halka, bilgisayar, pusula, bir ağacın kökü, bahçıvan, gemi kaptanı metaforlarını üretmişlerdir. Katılımcıların verdiği yanıtlar, katılımcıların okuldaki statüsüne,



meslekteki, okuldaki ve yneticilikteki kdemlerine ve çalıştıkları okul tr bağımsız değişkenleri açısından değerlendirmeye alınmıştır (Dnmez, 2008, s. 176).

## **Bölüm III**

### **Yöntem**

Bu bölüm, araştırmanın modelini, araştırmanın evrenini, örnekleme, veri toplama aracını ve verilerin toplanması ile ilgili konuları içermektedir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Tarama modeli (survey), geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2008, s. 77). Bu tanıma dayanarak, yükseköğretim kurumlarında yöneticilik pozisyonunda çalışan kadın akademisyenlerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik düzeylerini belirlemek için yapılan bu araştırma tarama modelidir.

Yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan kadın akademisyenlerin liderlik düzeylerini belirleyebilmek ve değerlendirebilmek için örnekleme yer alan Türkiye genelindeki yükseköğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin görüşleri alınmış, bu amaçla geliştirilen veri toplama araçları uygulanmıştır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de bulunan 94 devlet, 36 vakıf üniversitesinde rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı ve müdür olarak görev yapan 631 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Yöneticilerin, 324’ü üst düzey yönetici, 307’si rektör ve dekan yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Türkiye genelindeki 41 devlet üniversitesinden 1. derece (rektör, dekan, müdür) 54 kadın yönetici, 2. derece (dekan yardımcısı) 27 kadın yönetici; 14 vakıf üniversitesinden, 1. derece (rektör, dekan, müdür) 16 kadın yönetici, 2. derece (dekan

yardımcısı) 5 kadın yönetici olmak üzere toplam 55 yükseköğretim kurumundan 102 kadın yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilere ilişkin kişisel bulgular Tablo 6'da yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %79,4'ü devlet üniversitelerinde, %20,6'sı vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır. Ülkemizde devlet üniversitelerinin, vakıf üniversitelerinden sayıca oldukça fazla olması katılımcı oranlarına da yansımaktadır.

Kadın yöneticilerin %66,7'si birinci derece yönetim pozisyonlarında çalışırken, %33,3'ü yardımcı pozisyonda görev almaktadır.

Unvan açısından bakıldığında, kadın akademisyenlerin %56,9'u Profesör, %20,6'sı Doçent, %19,6'sı Yardımcı Doçent ve %3'ü diğer unvanlara sahiptir. Oranlara bakıldığında, kıdem ile yöneticilik pozisyonu arasında doğru bir orantı kurulduğu gözlemlenmektedir, kıdem arttıkça kadın akademisyenlerin yöneticilik pozisyonlarında çalışma oranı da artmaktadır.

Kurum hizmet süresinin tabloda görülen oranları arasında ters bir orandan söz edebiliriz. Kurum hizmet yılı 1-10 olan kadın akademisyenler %38,2, 11-20 yıl arasında aynı kuruma hizmet edenler %33,3 ve 20 yıl ve üzerinde yöneticilik yapmakta oldukları kuruma hizmet vermiş olanlar da %28,4 oranında yönetim pozisyonlarında görev almaktadır.

Tablo 6

*Yükseköğretimde Çalışan Kadın Liderlerin Demografik Verileri*

|          |           | F  | %    |
|----------|-----------|----|------|
| Kurum    | Devlet Ü. | 81 | 79.4 |
|          | Vakıf Ü.  | 21 | 20.6 |
| Pozisyon | 1. Derece | 68 | 66.7 |
|          | 2. Derece | 34 | 33.3 |
| Unvan    | Profesör  | 58 | 56.9 |
|          | Doç. Dr.  | 21 | 20.6 |

|                           |               |    |      |
|---------------------------|---------------|----|------|
|                           | Yrd. Doç. Dr. | 20 | 19.6 |
|                           | Öğret. Gör.   | 2  | 2.0  |
|                           | Okutman       | 1  | 1.0  |
| Çalışma süresi            | 1-10          | 10 | 9.8  |
|                           | 11-20         | 27 | 26.5 |
|                           | 21-           | 65 | 63.7 |
| Kurum hizmet süresi       | 1-10          | 39 | 38.2 |
|                           | 11-20         | 34 | 33.3 |
|                           | 21-           | 29 | 28.4 |
| Yöneticilik hizmet süresi | 1-10          | 86 | 84.3 |
|                           | 11-20         | 16 | 15.7 |
| Yaş                       | 31-40         | 21 | 20.6 |
|                           | 41-50         | 43 | 42.2 |
|                           | 51-60         | 29 | 28.4 |
|                           | 60-           | 9  | 8.8  |

Araştırmaya katılan akademisyen kadınların %84,3'ü 1-10 yıldır yöneticilik pozisyonlarında görev almakta, %15,7'si 11 yıldan daha uzun süredir görevlerine devam etmektedirler.

Örnekleme grubundaki kadın yöneticilerin %42,2'si 41-50 yaş diliminde, 28,4'ü 51-60 yaş dilimindedir. Bu iki gruba oranla, 31-40 yaş aralığında %20,6 ve 60 yaş üstü %8,8 katılımcı dikkate alındığında, en küçük ve en büyük yaş dilimlerinde katılımcı yüzdelerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmanın 3. bölümü, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine katılan kadın yöneticilerden bu bölüm için görüşlerini belirtmeye gönüllü olan 17 kadın yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 3. Bölüme katılan kadın yöneticilerin, %76,5'i devlet üniversitesinde, %23,5'i vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır. Kadın yöneticilerin %64,7'si 1. Derece yönetim pozisyonlarında, %35, 3'ü ikinci derece yönetim pozisyonlarında çalışmaktadır. Unvanlar açısından bakıldığında, kadın yöneticilerin %64,7'si Profesör, %11,8'i Doçent, %17,6'sı Yrd. Doçent ve %5,9'u Okutman olarak görev yapmaktadır. Çalışma süresi 1-10 aralığında olan kadın yöneticiler %5,9, 11-20 aralığında olan yöneticiler %29,4, 21 yıl ve

üstünde olan kadın yöneticilerin oranı %64,7'dir. Yöneticilik hizmet süresi 1-10 yıl aralığında olan yöneticiler %88,2, 11-20 aralığındaki yönetici oranı %11,8'dir. Çalışmaya katılan 31-40 yaş aralığındaki kadın yönetici oranı %5,9, 41-50 aralığında %52,9, 51-60 yaş aralığında %29,4 ve 60 yaş üstü %11,8'dir.

Tablo 7

*3. Bölüme Katılan Kadın Liderlerin Demografik Verileri*

|                           |               | N  | %    |
|---------------------------|---------------|----|------|
| Kurum                     | Devlet Ü.     | 13 | 76.5 |
|                           | Vakıf Ü.      | 4  | 23.5 |
| Pozisyon                  | 1. Derece     | 11 | 64.7 |
|                           | 2. Derece     | 6  | 35.3 |
| Unvan                     | Profesör      | 11 | 64.7 |
|                           | Doç. Dr.      | 2  | 11.8 |
|                           | Yrd. Doç. Dr. | 3  | 17.6 |
|                           | Okutman       | 1  | 5.9  |
| Çalışma süresi            | 1-10          | 1  | 5.9  |
|                           | 11-20         | 5  | 29.4 |
|                           | 21-           | 11 | 64.7 |
| Yöneticilik hizmet süresi | 1-10          | 15 | 88.2 |
|                           | 11-20         | 2  | 11.8 |
| Yaş                       | 31-40         | 1  | 5.9  |
|                           | 41-50         | 9  | 52.9 |
|                           | 51-60         | 5  | 29.4 |
|                           | 60-           | 2  | 11.8 |

### Veri Toplama Araçları

**Kişisel bilgi toplama formu.** Kişisel Bilgi Toplama Formu, kadın yöneticilerin çalıştıkları kurum (devlet – vakıf üniversitesi), yöneticilik pozisyonları (1. Derece: Rektör, Dekan, Müdür – 2. Derece: Dekan Yardımcısı), yöneticilik pozisyonunda çalışma süreleri, meslek yılları ve yaşlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

**Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ 5-X SHORT).** Kadın yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik

Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire 5 – X Short, MLQ)” Türkçe versiyonu lider formu kullanılmıştır. Anket, www.mindgarden.com sitesinden gerekli izin alınarak ve prosedürler yerine getirilerek temin edilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5’li likert tipinde olup 45 maddeden oluşmaktadır. Anketin derecelendirilmesinde Tablo 8’deki aralık değerleri kullanılmıştır

Tablo 8

*Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Aralık Değerleri*

| <b>Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği</b> | <b>Alt ve Üst Sınırlar</b> |
|-------------------------------------|----------------------------|
| (1) Hiçbir zaman                    | 1,00-1,79                  |
| (2) Arada bir                       | 1,80-2,59                  |
| (3) Bazen                           | 2,60-3,39                  |
| (4) Oldukça sık                     | 3,40-4,19                  |
| (5) Her zaman olmasa da çok sık     | 4,20-5,00                  |

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Dönüşümsel liderliği belirleyen 20, Sürdürümcü liderliği belirleyen 16 ve Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır.

Dönüşümsel liderlik alt boyutları; idealleştirilmiş Etki (Davranış), idealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek; Sürdürümcü liderlik alt boyutları; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Aktif), İstisnalarla Yönetim (Pasif), Serbestlik tanıyan liderlik Laissez- Faire; Liderlik davranışlarının sonuçları ise toplam 3 boyut; Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olarak ankette yer almaktadır.

Ölçekteki liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutularak, dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik boyutları kapsama alınmıştır. Ölçeğin boyutları ve alt boyutlarda yer alan maddelere ilişkin bilgiler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

*Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı*

| Liderlik                        | Alt boyut                                  | Anket maddesi |
|---------------------------------|--|---------------|
| Dönüşümsel Liderlik             | İdealleştirilmiş Etki (Davranış)           | 6-14-23-34    |
|                                 | İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)          | 10-18-21-25   |
|                                 | Telkinle Güdüleme                          | 9-13-26-36    |
|                                 | Entelektüel Uyarım                         | 2-8-30-32     |
|                                 | Bireysel Destek                            | 15-19-29-31   |
| Sürdürümcü Liderlik             | Koşullu Ödül                               | 1-11-16-35    |
|                                 | İstisnalarla Yönetim (Aktif)               | 4-22-24-27    |
|                                 | İstisnalarla Yönetim (Pasif)               | 3-12-17-20    |
|                                 | Serbestlik tanıyan liderlik Laissez- Faire | 5-7-28-33     |
| Liderlik Davranışının Sonuçları | Ekstra Çaba                                | 39-42-44      |
|                                 | Etkililik                                  | 37-40-43-45   |
|                                 | Doyum                                      | 38-41         |

Kaynak: Bruce Avolio ve Bernard Bass (mindgarden)

Ölçeğin güvenilirlik çalışması sonucunda, Alpha değeri ,88 bulunmuş ve kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılabilmesi belirlenmiştir.

**Liderlik alt boyutlarına ilişkin görüş anketi.** Bu bölümde, araştırmaya katılan kadın yöneticilerden, liderlik düzeyleri ile ilgili detaylı duygu ve düşüncelerini analiz edebilmek amacıyla dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik alt boyutları ile ilgili 7, yükseköğretimde çalışan kadın lider algılarına yönelik türetecekleri metafora yönelik 1 ucu açık soru yöneltilmiştir. Boyutlara yönelik geliştirilen 7 soru, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) çerçevesinde araştırmacı tarafından hazırlanmış ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır.

1. Karizmatik bir lider misiniz?
2. Sorunların çözümlenmesinde ya da gelişim sürecinde yaratıcılığı destekler misiniz?
3. Çalışanlar için bir model oluşturma çabası verir misiniz?
4. Çalışanlarınıza bireysel destek verir misiniz?
5. “Koşullu Ödüllendirme” yöntemini kullanır mısınız?

6. Yönettiğiniz kurumda çalışanların başarısızlıkları ve hataları ile ilgili tutumunuz nedir?

7. Çalışanlarınıza ne ölçüde serbestlik tanırırsınız?

8. Yükseköğretim kurumunda çalışan kadın yönetici..... gibidir. Çünkü .....

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmadaki alt problemlerin çözümüne ilişkin veriler, ölçek uygulaması yoluyla toplanmıştır. Hazırlanan veri toplama aracı, Türkiye genelindeki Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan kadın yöneticilere elektronik posta yoluyla ulaştırılmış ve [www.freeonlinesurveys.com](http://www.freeonlinesurveys.com) anket sitesi aracılığı ile toplanmıştır. Ayrıca, veri toplama aracının uygulanması sürecinde örneklem grubuna, araştırmanın amacı ve yapısı hakkında gerekli bilgi verilmiş ve açıklamalar yapılmıştır.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmada verilerin çözümlemesi amacıyla “SPSS 18 Windows” istatistik programından yararlanılmıştır.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesinde; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), minimum değer, maximum değer ve standart sapma (S) istatistik metotları kullanılmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan kadın yöneticilerin görüşlerinin; çalıştıkları kurum, çalışma süresi, yöneticilik derecesi, yöneticilik pozisyonunda çalışma süresi ve yaş değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (SS), t-testi, Mann-Whitney U-Testi, Ki-Kare ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz için kullanılacak yöntemler, Kolmogorow-Simirnow testi sonucunda elde edilen normallik verilerine göre belirlenmiştir.

Verilerin analizinde kullanılan yöntemlerin kullanım amaçları şöyledir;



- T testi iki örneklem grubu arasında, ortalamalar arasında fark olup olmadığını belirlemek için kullanılır. T testinde kritik nokta ikidir, her zaman iki farklı ortalamayı karşılaştırır.
- Mann-Whitney U Testi, bağımsız örnekler için uygulanan t-testinin parametrik olmayan alternatifidir. T-testi, iki grubun ortalamalarını karşılaştırırken, Mann-Whitney U testi, grupların medyanlarını karşılaştırır.
- Varyans Analizi, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Bu çalışmada, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.
- Varyans analizinin kullanılabilmesi için gerekli varsayımlardan biri olan “varyans homojenliği” testi için Levene testi kullanılır. (Kalaycı, 2008)

Araştırmanın 3. bölümünden elde edilen veriler; betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde amaç araştırma sonucunda elde edilen bilgileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, öncelikle sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri incelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Betimsel analizde ayrıca, bireylerin görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 224). Araştırmacı, verilen cevapları iki ayrı zamanda temalar altında gruplamış ve elde edilen tema verilerinde SPSS 18 aracılığı ile Kappa güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen Kappa değeri ( $K=1$ ), iki değerlendirme arasında uyum olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın 3. Bölümünde, kadın akademisyenlerin “yükseköğretimde çalışan kadın yönetici” için türettikleri metaforlar ve metaforlarıyla eşleştirdikleri kavramlar içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005, s. 227), içerik analizinde temel amacın; toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak olduğunu

belirtmişlerdir. Toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenerek benzer anlamı yansıtan kavramların temalar halinde ayrılması gerekmektedir. Kadın yöneticilerin türettikleri metaforlardan elde edilen bulgular, benzer anlam yansıtımları açısından temalar altında birleştirilmiştir.

Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu bölümde elde edilen veriler analiz edilirken bir nitel veri analiz programı olan NVivo10 programından faydalanılmıştır.

Kadın yöneticilerden elde edilen verilerde karışıklığa sebebiyet vermemek için kodlama yapılmıştır. Bunun için ilk görüş bildiren kadın yönetici sırasına göre her bir katılımcıya “K1”, “K2” şeklinde devam eden kodlar verilmiştir.

## Bölüm IV

### Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmaya katılan kadın yöneticilerden veri toplama aracı ile elde edilen verilere, bu verilerin analiz sonuçlarına dayalı bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### Kadın Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri

Kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeylerinin ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla analizler yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 10

*Kadın Liderlerin Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri*

|                                   | Min. | Max. | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------------------|------|------|-----------|-----|
| İdealleştirilmiş etki (Davranış)  | 3.00 | 5.00 | 4.38      | .41 |
| İdealleştirilmiş etki (Atfedilen) | 3.00 | 5.00 | 4.21      | .48 |
| Telkinle güdüleme                 | 2.75 | 5.00 | 4.20      | .49 |
| Entelektüel uyarım                | 3.25 | 5.00 | 4.19      | .44 |
| Bireysel destek                   | 3.50 | 5.00 | 4.31      | .43 |
| Dönüşümsel liderlik               | 3.50 | 5.00 | 4.26      | .36 |

Tablo 10’da kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin öz değerlendirmeleri görülmektedir. Kadın yöneticilerin görüşlerine göre, aritmetik ortalama değerleri 4,19 ile 4,38 arasında değişmektedir. Kadın yöneticiler, İdealleştirilmiş Etki (davranış), İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), Bireysel Destek ve Telkinle Güdüleme boyutlarına ilişkin davranışları sergilemelerine ilişkin olarak en yüksek ortalama ile değerlendirilmede bulunmaktadır. Tablodaki en düşük ortalama ile sahip Entelektüel Uyarım ( $\bar{X} = 4,19$ ) boyutundaki davranışlarını ise “oldukça sık” olarak değerlendirmişlerdir. Ortalamalara bakıldığında, İdealleştirilmiş Etki ve Telkinle Güdüleme alt boyutları en yüksek aralık değer taban sayısına yakın, Entelektüel Uyarım ise, dördüncü aralık değer üst sınırında olduğunu

görmekteyiz. Kadın akademisyenler, kendilerini bu üç alt boyutta aynı düzeyde değerlendirmişlerdir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticiler, dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin genel öz değerlendirmelerinde ( $\bar{X} = 4,26$ ) en yüksek aralık değerine düşen bir ortalamaya sahiptirler. Bu değerden, kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin çok yüksek olduğu düşüncesine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

***Dönüşümsel liderlik ölçeği idealleştirilmiş etki alt boyutundaki sekiz maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.*** Kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik İdealleştirilmiş Etki alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 11

*İdealleştirilmiş Etki Alt Boyutundaki Sekiz Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| <i>İdealleştirilmiş etki (davranış)</i>  | Min. | Max. | $\bar{X}$ | SS  |
|--|------|------|-----------|-----|
| <i>MADDE 6</i>                           | 2.00 | 5.00 | 4.38      | .67 |
| <i>MADDE 14</i>                          | 2.00 | 5.00 | 4.33      | .63 |
| <i>MADDE 23</i>                          | 3.00 | 5.00 | 4.60      | .51 |
| <i>MADDE 34</i>                          | 2.00 | 5.00 | 4.20      | .63 |
| <i>İdealleştirilmiş etki (atfedilen)</i> |      |      |           |     |
| <i>MADDE 10</i>                          | 1.00 | 5.00 | 4.04      | .84 |
| <i>MADDE 18</i>                          | 2.00 | 5.00 | 4.28      | .72 |
| <i>MADDE 21</i>                          | 1.00 | 5.00 | 4.36      | .67 |
| <i>MADDE 25</i>                          | 3.00 | 5.00 | 4.15      | .65 |

İdealleştirilmiş Etki alt boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, kadın liderlerin öz değerlendirmelerinde, altı değerlendirme ölçütüne en yüksek aralık değere düşen cevaplar verdiğini görmekteyiz. Dönüşümsel liderlik tüm alt boyutlarının içindeki, en yüksek maddenin, idealleştirilmiş etki boyutundaki “kararlarımın ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım” ( $\bar{X} = 4,60$ ) olduğu görülmektedir, bu değer aynı zamanda dönüşümsel liderlik alt

boyutlarındaki maddelerin içinde en yüksek değerlendirilen maddedir. Tabloda görüldüğü gibi, idealleştirilmiş etki atfedilen alt boyutundaki iki değerlendirme ölçütü dördüncü aralık değerinin içindedir; “Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım” ( $\bar{X} = 4,04$ ), en düşük değere sahip ölçüt, “Güç ve güven duygusu sergilerim” ( $\bar{X} = 4,15$ ), ikinci düşük değere sahip ölçüttür. Tablodaki genel değerlendirmeye bakıldığında, kadın liderler, izleyenleri tarafından karizmatik bulduklarını ifade etmektedirler.

En düşük ve en yüksek değerlendirme sütununa bakıldığında, İdealleştirilmiş Etki (atfedilen) boyutunun, “Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım” ve “Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim” maddelerinin, bir ve beş arasında oldukça geniş bir değerlendirme yelpazesinde olduğu dikkat çekmektedir.

***Dönüşümsel liderlik ölçeği telkinle güdüleme alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.*** Kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik Telkinle Güdüleme alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 12

*Telkinle Güdüleme Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| <i>Telkinle güdüleme</i> | Min. | Max. | $\bar{X}$ | SS  |
|--------------------------|------|------|-----------|-----|
| <i>MADDE 9</i>           | 2.00 | 5.00 | 4.24      | .73 |
| <i>MADDE 13</i>          | 3.00 | 5.00 | 4.17      | .65 |
| <i>MADDE 26</i>          | 2.00 | 5.00 | 4.03      | .74 |
| <i>MADDE 36</i>          | 2.00 | 5.00 | 4.33      | .60 |

Telkinle Güdüleme alt boyutunu oluşturan maddeler incelendiğinde, kadın liderlerin öz değerlendirmelerinde, üç değerlendirme ölçütüne dördüncü aralık değere düşen cevaplar verdiğini görmekteyiz. Tabloda görüldüğü gibi, telkinle güdüleme alt boyutundaki bir değerlendirme ölçütü en yüksek aralık değerinin içindedir; “Gelecek hakkında iyimser konuşurum” ( $\bar{X} = 4,24$ ), “Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim” ( $\bar{X} = 4,03$ ) en

düşük değere sahip ölçüttür, bu değer aynı zamanda dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında en düşük değerlendirilen maddedir. Tablodaki genel değerlendirmeye bakıldığında, kadın liderlerin, telkinle güdüleme davranışını “oldukça sık” gösterdiklerini ifade etmektedirler.

***Dönüşümsel liderlik ölçeği entelektüel uyarım alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.*** Kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik Entelektüel Uyarım alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 13

*Entelektüel Uyarım Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| <i>Entelektüel uyarım</i> | Min. | Max. | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------------|------|------|-----------|-----|
| <i>MADDE 2</i>            | 1.00 | 5.00 | 4.08      | .74 |
| <i>MADDE 8</i>            | 3.00 | 5.00 | 4.31      | .61 |
| <i>MADDE 30</i>           | 3.00 | 5.00 | 4.23      | .60 |
| <i>MADDE 32</i>           | 2.00 | 5.00 | 4.17      | .65 |

Entelektüel uyarım alt boyutundaki dört maddeden ikisi en yüksek, diğer ikisi ise dördüncü aralık değer içindedir. Kadın liderlerin, entelektüel uyarım boyutunda, en sık gösterdikleri davranış olarak ifade ettikleri, “Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım” ( $\bar{X} = 4,31$ ) maddesidir. Kadın liderlerin, entelektüel uyarım boyutunda kendilerini değerlendirdikleri en düşük madde, “Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim” ( $\bar{X} = 4,08$ ) aynı zamanda, dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında en düşük değerlendirilen maddelerden biridir.

En düşük ve en yüksek puanlama sütununa bakıldığında, dönüşümsel liderlik alt boyutlarında kadın akademisyenler genellikle en düşük değerde 2'nin altında değerlendirme yapmamalarına rağmen, Entelektüel Uyarım alt boyutundaki “Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim” maddesini 1-5 aralığında değerlendirmişlerdir.

**Dönüşümsel liderlik ölçeği bireysel önem alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.** Kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik Bireysel Önem alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 14

**Bireysel Önem Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

| <i>Bireysel önem</i> | Min. | Max  | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------|------|------|-----------|-----|
| <i>MADDE 15</i>      | 3.00 | 5.00 | 4.40      | .60 |
| <i>MADDE 19</i>      | 2.00 | 5.00 | 4.27      | .73 |
| <i>MADDE 29</i>      | 3.00 | 5.00 | 4.36      | .57 |
| <i>MADDE 31</i>      | 3.00 | 5.00 | 4.22      | .62 |

Bireysel Önem alt boyutundaki tüm maddelerde kadın liderlerin öz değerlendirmeleri, en yüksek değer aralığındadır. Alt boyutta, en yüksek değerlendirme maddesi “Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.” ( $\bar{X} = 4,40$ ) dır. Bu madde aynı zamanda, tüm alt boyut maddeleri arasında, en yüksek ikinci değerdir.

### **Kadın Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özellikleri ve Sürdürümcü Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri**

Kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeylerinin ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla analizler yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 15

**Kadın Liderlerin Sürdürümcü Liderliğin Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri**

|                             | Min. | Max. | $\bar{X}$ | SS   |
|-----------------------------|------|------|-----------|------|
| Koşullu ödül                | 3.25 | 5.00 | 4.20      | .46  |
| Beklentiyle yönetim (aktif) | 1.00 | 5.00 | 3.04      | .81  |
| Beklentiyle yönetim (pasif) | 1.00 | 3.00 | 1.88      | .48  |
| Serbestlik tanıyan liderlik | 1.00 | 3.00 | 1.42      | .49  |
| Sürdürümcü liderlik         | 1.93 | 3.56 | 2.63      | .311 |

Tablo 15’de kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik özelliklerine ilişkin öz değerlendirmeleri görülmektedir. Kadın yöneticilerin görüşlerine göre, aritmetik ortalama değerleri 1,42 ile 4,20 arasında değişmektedir. Kadın yöneticiler, Koşullu Ödül boyutuna ilişkin davranışları sergilemelerine ilişkin olarak en yüksek ortalamayla değerlendirmede bulunmaktadırlar. Tablodaki en düşük ortalamaya sahip Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutundaki ( $\bar{X} = 1,42$ ) davranışlarını ise “hiçbir zaman” olarak değerlendirmişlerdir.

Alt ve üst sınır değerlendirme sütununda dikkati çeken ise, Koşullu Ödül alt boyutunun 3-5 aralığında diğer alt boyutların ise 1-3 aralığında kalmış olmasıdır.

Araştırmaya katılan kadın yöneticiler, sürdürümcü liderlik özelliklerine ilişkin genel öz değerlendirmelerinde ( $\bar{X} = 2,63$ ) üçüncü aralık değere düşen bir ortalamaya sahiptirler. Bu değerden, kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin orta olduğu düşüncesine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

***Sürdürümcü liderlik ölçeği koşullu ödül alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.*** Kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik Koşullu Ödül alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 16

***Koşullu Ödül Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler***

| <i>Koşullu ödül</i> | Min  | Max  | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------|------|------|-----------|-----|
| <i>MADDE 1</i>      | 1.00 | 5.00 | 4.30      | .79 |
| <i>MADDE 11</i>     | 2.00 | 5.00 | 3.91      | .73 |
| <i>MADDE 16</i>     | 1.00 | 5.00 | 4.10      | .74 |
| <i>MADDE 35</i>     | 4.00 | 5.00 | 4.48      | .50 |

Koşullu Ödül alt boyutundaki dört maddeden ikisi en yüksek, diğer ikisi ise dördüncü aralık değer içindedir. Kadın liderlerin, koşullu ödül boyutunda, en sık gösterdikleri davranış olarak ifade ettikleri, “Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade



ederim.” ( $\bar{X} = 4,48$ ) maddesidir, bu madde aynı zamanda sürdürümcü liderlik alt boyut maddelerinden en yüksek değerlendirilen maddedir. Kadın liderlerin, koşullu ödül boyutunda kendilerini değerlendirdikleri en düşük madde, “Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.” ( $\bar{X} = 3,91$ ) oldukça sık değerlendirme aralığındadır.

***Sürdürümcü liderlik ölçeği beklentiyle yönetim alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.*** Kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik Beklentiyle Yönetim alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 17

***Beklentiyle Yönetim Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler***

| <i>Beklentiyle yönetim (aktif)</i> | Min  | Max  | $\bar{X}$ | SS   |
|------------------------------------|------|------|-----------|------|
| <i>MADDE 4</i>                     | 1.00 | 5.00 | 3.10      | 1.10 |
| <i>MADDE 22</i>                    | 1.00 | 5.00 | 3.20      | 1.11 |
| <i>MADDE 24</i>                    | 1.00 | 5.00 | 2.89      | 1.11 |
| <i>MADDE 27</i>                    | 1.00 | 5.00 | 2.99      | 1.14 |
| <i>Beklentiyle yönetim (pasif)</i> |      |      |           |      |
| <i>MADDE 3</i>                     | 1.00 | 5.00 | 1.53      | .81  |
| <i>MADDE 12</i>                    | 1.00 | 3.00 | 1.16      | .44  |
| <i>MADDE 17</i>                    | 1.00 | 5.00 | 2.88      | .91  |
| <i>MADDE 20</i>                    | 1.00 | 5.00 | 1.95      | 1.17 |

Beklentiyle Yönetim alt boyutu, kadın yöneticiler tarafından öz değerlendirmede “hiçbir zaman” “arada bir” ve “bazen” olarak belirtilen ilk üç değerlendirme aralığında değerlere sahiptir. Tablodaki en yüksek değer, “Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikâyetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım” ( $\bar{X} = 3,20$ ), “Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim” ( $\bar{X} = 1,16$ ) maddesi ise en düşük değerlendirme aralığı içindedir, bu madde aynı zamanda sürdürümcü liderlik alt boyut

maddelerinin en düşük değerine sahip maddesidir ve en düşük ve en yüksek değerlendirmelere bakıldığında 1-3 aralığında olduğu dikkat çekmektedir.

***Sürdürümcü liderlik ölçeği serbestlik tanıyan liderlik alt boyutundaki dört maddeye ait tanımlayıcı istatistikler.*** Kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutuna ilişkin düzeylerinde gösterdikleri davranışlarının ortaya konması amacıyla, bu alt boyuta ait ölçek maddelerinin analizleri yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 18

*Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt Boyutundaki Dört Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| <i>Serbestlik tanıyan liderlik</i> | Min  | Max  | $\bar{X}$ | SS  |
|------------------------------------|------|------|-----------|-----|
| <i>MADDE 5</i>                     | 1.00 | 3.00 | 1.32      | .58 |
| <i>MADDE 7</i>                     | 1.00 | 5.00 | 1.34      | .97 |
| <i>MADDE 28</i>                    | 1.00 | 5.00 | 1.44      | .79 |
| <i>MADDE 33</i>                    | 1.00 | 5.00 | 1.60      | .96 |

Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutundaki tüm maddelerde kadın liderlerin öz değerlendirmeleri, en düşük değer aralığındadır. Alt boyutta, en yüksek değerlendirme maddesi, “Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim..” ( $\bar{X} = 1,60$ ), kadın liderlerin kendilerini bu alt boyutta en düşük değerlendirdikleri madde, “Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım” ( $\bar{X} = 1,32$ ) dir. Tablo 18’de en yüksek ve en düşük değerlendirme sütunlarına bakıldığında, en düşük ortalama ile değerlendirilen madde 1-3 aralığındadır.

**Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin İstatistikler**

Elde edilen verilerin dağılımın analizi için Kolmogorov-Smirnow testi yapılmıştır.

Tablo 19

*Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutları Normallik Testi*

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |           |     |                  |
|---------------------------------|-----------|-----|------------------|
|                                 | Statistic | N   | Kuyruk Olasılığı |
| İdealleştirilmiş Etki           | .106      | 102 | .007             |
| Telkinle Güdüleme               | .155      | 102 | .000             |
| Entelektüel Uyarım              | .134      | 102 | .000             |
| Bireysel İlgi                   | .186      | 102 | .000             |
| Dönüşümsel Liderlik             | .115      | 102 | .002             |

\* p ≤ 0,05

Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda elde edilen değerlere göre ( $p = ,007 < \alpha = 0,05$  /  $p = ,000 < \alpha = 0,05$ / $p = ,000 < \alpha = 0,05$ / $p = ,000 < \alpha = 0,05$ / $p = ,002 < \alpha = 0,05$ ), değişkenler normal dağılım göstermediğinden, parametrik olmayan yöntemlerle analizler yapılmıştır.

***Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının kuruma göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeyleri ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile çalıştıkları kurum arasındaki ilişki Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 20

*Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Kuruma Göre Analizi*

|                       | Kurum  | N  | Sıra Ortalaması | Mann Whitney U | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------|--------|----|-----------------|----------------|------------------|
| Dönüşümsel Liderlik   | Devlet | 81 | 51.75           | 830.000        | .865             |
|                       | Vakıf  | 21 | 50.52           |                |                  |
| İdealleştirilmiş Etki | Devlet | 81 | 52.17           | 796.500        | .653             |
|                       | Vakıf  | 21 | 48.93           |                |                  |
| Telkinle Güdüleme     | Devlet | 81 | 51.80           | 826.500        | .840             |
|                       | Vakıf  | 21 | 50.36           |                |                  |
| Entelektüel Uyarım    | Devlet | 81 | 51.22           | 828.000        | .850             |
|                       | Vakıf  | 21 | 52.57           |                |                  |
| Bireysel İlgi         | Devlet | 81 | 51.68           | 836.000        | .903             |
|                       | Vakıf  | 21 | 50.81           |                |                  |

Mann-Whitney U testine göre ( $p = ,865 > \alpha = 0,05/p = ,653 > \alpha = 0,05/p = ,840 > \alpha = 0,05/p = ,850 > \alpha = 0,05/p = ,903 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyi ve alt boyutlardaki düzeyleri ile çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

***Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının çalışma süresine göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeyleri ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile çalışma süresi arasındaki ilişki Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 21

*Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Meslek Yılına Göre Analizi*

|                       | Çalışma Süresi | N  | Sıra Ortalaması | Ki-Kare Test İstatistiği | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------|----------------|----|-----------------|--------------------------|------------------|
| Dönüşümsel Liderlik   | 1-5            | 6  | 60.83           | 5.724                    | .221             |
|                       | 6-10           | 4  | 26.88           |                          |                  |
|                       | 11-15          | 12 | 63.00           |                          |                  |
|                       | 16-20          | 15 | 54.63           |                          |                  |
|                       | 20-daha fazla  | 65 | 49.31           |                          |                  |
| İdealleştirilmiş Etki | 1-5            | 6  | 50.33           | 3.716                    | .446             |
|                       | 6-10           | 4  | 31.00           |                          |                  |
|                       | 11-15          | 12 | 62.13           |                          |                  |
|                       | 16-20          | 15 | 53.93           |                          |                  |
|                       | 20-daha fazla  | 65 | 50.35           |                          |                  |
| Telkinle Güdüleme     | 1-5            | 6  | 65.58           | 4.271                    | .371             |
|                       | 6-10           | 4  | 35.63           |                          |                  |
|                       | 11-15          | 12 | 57.17           |                          |                  |
|                       | 16-20          | 15 | 57.57           |                          |                  |
|                       | 20-daha fazla  | 65 | 48.73           |                          |                  |
| Entelektüel Uyarım    | 1-5            | 6  | 57.25           | 4.220                    | .377             |
|                       | 6-10           | 4  | 28.13           |                          |                  |
|                       | 11-15          | 12 | 60.17           |                          |                  |
|                       | 16-20          | 15 | 54.80           |                          |                  |
|                       | 20-daha fazla  | 65 | 50.05           |                          |                  |
| Bireysel İlgi         | 1-5            | 6  | 57.42           | 4.761                    | .313             |
|                       | 6-10           | 4  | 30.00           |                          |                  |
|                       | 11-15          | 12 | 63.79           |                          |                  |
|                       | 16-20          | 15 | 48.97           |                          |                  |

Tablo 21’de görüldüğü gibi Ki-Kare testine göre ( $p = ,221 > \alpha = 0,05/p = ,446 > \alpha = 0,05/p = ,371 > \alpha = 0,05/p = ,377 > \alpha = 0,05/p = ,313 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyi ve alt boyutlardaki düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

***Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının yöneticilik derecesine göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeyleri ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile yöneticilik derecesi arasındaki ilişki Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 22

*Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Derecesine Göre Analizi*

|                       | Yöneticilik Derecesi | N  | Sıra Ortalaması | Mann Whitney U | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------|----------------------|----|-----------------|----------------|------------------|
| Dönüşümsel Liderlik   | 1. derece            | 68 | 48.32           | 939.500        | .124             |
|                       | 2. derece            | 34 | 57.87           |                |                  |
| İdealleştirilmiş Etki | 1. derece            | 68 | 48.88           | 977.500        | .203             |
|                       | 2. derece            | 34 | 56.75           |                |                  |
| Telkinle Güdüleme     | 1. derece            | 68 | 47.49           | 883.000        | .049             |
|                       | 2. derece            | 34 | 59.53           |                |                  |
| Entelektüel Uyarım    | 1. derece            | 68 | 48.43           | 947.000        | .132             |
|                       | 2. derece            | 34 | 57.65           |                |                  |
| Bireysel İlgî         | 1. derece            | 68 | 49.65           | 1030.000       | .363             |
|                       | 2. derece            | 34 | 55.21           |                |                  |

Mann-Whitney U testine göre ( $p = ,124 > \alpha = 0,05/$   $p = ,203 > \alpha = 0,05/p = ,132 > \alpha = 0,05/p = ,363 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyi ve idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutlardaki düzeyleri ile yöneticilik dereceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Telkinle güdüleme alt boyutunda ( $P = ,049 < \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin yöneticilik dereceleriyle arasındaki fark anlamlıdır.

***Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının yöneticilik yılına göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeyleri ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile yöneticilik yılı arasındaki ilişki Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 23

*Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Yılına Göre Analizi*

|                       | Yöneticilik Yılı | N  | Sıra Ortalaması | Mann Whitney U | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------|------------------|----|-----------------|----------------|------------------|
| Dönüşümsel Liderlik   | 1-10             | 86 | 52.56           | 596.500        | .399             |
|                       | 11-20            | 16 | 45.78           |                |                  |
| İdealleştirilmiş Etki | 1-10             | 86 | 52.63           | 591.000        | .370             |
|                       | 11-20            | 16 | 45.44           |                |                  |
| Telkinle Gütüleme     | 1-10             | 86 | 52.62           | 591.500        | .368             |
|                       | 11-20            | 16 | 45.47           |                |                  |
| Entelektüel Uyarım    | 1-10             | 86 | 51.45           | 683.500        | .966             |
|                       | 11-20            | 16 | 51.78           |                |                  |
| Bireysel İlgi         | 1-10             | 86 | 52.86           | 571.000        | .273             |
|                       | 11-20            | 16 | 44.19           |                |                  |

Mann-Whitney U testine göre ( $p = ,399 > \alpha = 0,05/p = ,370 > \alpha = 0,05/p = ,368 > \alpha = 0,05/p = ,966 > \alpha = 0,05/P = ,273 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyi ve alt boyutlardaki düzeyleri ile yöneticilik pozisyonunda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

***Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyinin ve alt boyutlarının yaşa göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeyleri ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile yaş arasındaki ilişki Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 24

*Dönüşümsel Liderlik Düzeyinin ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Analizi*

|                       | Yaş   | N  | Sıra Ortalaması | Ki-Kare Test İstatistiği | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------|-------|----|-----------------|--------------------------|------------------|
| Dönüşümsel Liderlik   | 31-40 | 21 | 51.40           | .641                     | .887             |
|                       | 41-50 | 43 | 49.07           |                          |                  |
|                       | 51-60 | 29 | 54.53           |                          |                  |
|                       | 60-   | 9  | 53.56           |                          |                  |
| İdealleştirilmiş Etki | 31-40 | 21 | 49.64           | 1.262                    | .738             |
|                       | 41-50 | 43 | 49.13           |                          |                  |
|                       | 51-60 | 29 | 56.66           |                          |                  |
|                       | 60-   | 9  | 50.56           |                          |                  |
| Telkinle Güdüleme     | 31-40 | 21 | 54.71           | .383                     | .944             |
|                       | 41-50 | 43 | 50.94           |                          |                  |
|                       | 51-60 | 29 | 49.74           |                          |                  |
|                       | 60-   | 9  | 52.33           |                          |                  |
| Entelektüel Uyarım    | 31-40 | 21 | 47.86           | 2.318                    | .509             |
|                       | 41-50 | 43 | 49.30           |                          |                  |
|                       | 51-60 | 29 | 53.59           |                          |                  |
|                       | 60-   | 9  | 63.78           |                          |                  |
| Bireysel İlgi         | 31-40 | 21 | 49.90           | .635                     | .888             |
|                       | 41-50 | 43 | 49.71           |                          |                  |
|                       | 51-60 | 29 | 53.97           |                          |                  |
|                       | 60-   | 9  | 55.83           |                          |                  |

Ki-Kare testine göre ( $p = ,887 > \alpha = 0,05/p = ,738 > \alpha = 0,05/p = ,944 > \alpha = 0,05/p = ,509 > \alpha = 0,05/p = ,888 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyi ve alt boyutlardaki düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### **Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Sürdürümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin İstatistikler**

Elde edilen verilerin dağılımın analizi için Kolmogorov-Smirnow testi yapılmıştır.

Tablo 25

*Sürdürümcü Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Normallik Testi Sonuçları*

|                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |                  |
|------------------------------------|---------------------------------|-----|------------------|
|                                    | Statistic                       | N   | Kuyruk Olasılığı |
| <b>Koşullu Ödül</b>                | .118                            | 102 | .001             |
| <b>Beklentiyle Yönetim (Aktif)</b> | .093                            | 102 | .029             |
| <b>Beklentiyle Yönetim (Pasif)</b> | .148                            | 102 | .000             |
| <b>Serbestlik Tanıyan Liderlik</b> | .257                            | 102 | .000             |
| <b>Sürdürümcü Liderlik</b>         | .073                            | 102 | .200*            |

\* p ≤ 0,05

Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda elde edilen değerlere göre ( $p = ,001 < \alpha = 0,05/p = ,029 < \alpha = 0,05/p = ,000 < \alpha = 0,05/p = ,000 < \alpha = 0,05$ ), koşullu ödül, beklentiyle yönetim ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarında değişkenler normal dağılım göstermediğinden, parametrik olmayan yöntemlerle; sürdürümcü liderlik özellikleri ( $P = ,200 > \alpha = 0,05$ ), normal dağılım gösterdiği için parametrik yöntemlerle analiz yapılacaktır.

***Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının kuruma göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile çalıştıkları kurum arasındaki ilişki Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 26

*Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Kuruma Göre Analizi*

|                             | Kurum  | N  | Sıra Ortalaması | Mann Whitney U | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------------|--------|----|-----------------|----------------|------------------|
| Koşullu Ödül                | Devlet | 81 | 52.05           | 806.000        | .709             |
|                             | Vakıf  | 21 | 49.38           |                |                  |
| Beklentiyle Yönetim         | Devlet | 81 | 52.14           | 798.500        | .666             |
|                             | Vakıf  | 21 | 49.02           |                |                  |
| Serbestlik Tanıyan Liderlik | Devlet | 81 | 52.81           | 744.000        | .353             |
|                             | Vakıf  | 21 | 46.43           |                |                  |



Mann-Whitney U testine göre ( $p = ,709 > \alpha = 0,05/p = ,666 > \alpha = 0,05/p = ,353 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutlardaki düzeyleri ile çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeyleri ile çalıştıkları kurum arasındaki ilişki T-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 27

*Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Kuruma Göre Analizi*

| T    | Serbestlik Derecesi | Çift Taraflı Kuyruk Olasılığı | Ortalama Farkı | Standart Sapma | 95% Güven Aralığı |           |
|------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|-----------|
|      |                     |                               |                |                | Alt Limit         | Üst Limit |
| .522 | 100                 | .603                          | .03993         | .07653         | -.11190           | .19175    |

T testi sonucuna göre ( $p = ,603 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeyleri ile çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir fark yoktur.

***Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının çalışma süresine göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile çalışma süresi arasındaki ilişki Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 28

*Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Meslek Yılına Göre Analizi*

|                     | Çalışma Süresi | N  | Sıra Ortalaması | Ki-Kare Test İstatistiği | Kuyruk Olasılığı |
|---------------------|----------------|----|-----------------|--------------------------|------------------|
| Koşullu Ödül        | 1-5            | 6  | 61.33           | 3.114                    | .539             |
|                     | 6-10           | 4  | 45.63           |                          |                  |
|                     | 11-15          | 12 | 62.83           |                          |                  |
|                     | 16-20          | 15 | 48.00           |                          |                  |
|                     | 20-daha fazla  | 65 | 49.67           |                          |                  |
| Beklentiyle Yönetim | 1-5            | 6  | 33.50           | 2.731                    | .604             |
|                     | 6-10           | 4  | 60.75           |                          |                  |
|                     | 11-15          | 12 | 51.00           |                          |                  |
|                     | 16-20          | 15 | 51.87           |                          |                  |
|                     | 20-daha fazla  | 65 | 52.60           |                          |                  |

|                                |               |    |       |       |      |
|--------------------------------|---------------|----|-------|-------|------|
| Serbestlik Tanıyan<br>Liderlik | 1-5           | 6  | 56.92 | 2.440 | .655 |
|                                | 6-10          | 4  | 71.00 |       |      |
|                                | 11-15         | 12 | 52.63 |       |      |
|                                | 16-20         | 15 | 51.00 |       |      |
|                                | 20-daha fazla | 65 | 49.71 |       |      |

Ki-Kare testine göre ( $p = ,539 > \alpha = 0,05/p = ,604 > \alpha = 0,05/p = ,655 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutlardaki düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeylerinin, meslek yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla varyans analizi kullanılmıştır. Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan, Levene Testi sonucuna göre,  $F = 0,47 \rightarrow p = ,954 > \alpha = 0,05$  olduğundan varyanslar homojendir ve varyans analizi kullanılabilir.

Tablo 29

*Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Çalışma Yılına Göre Analizi*

|                | Ort. Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F    | Kuyruk Olasılığı |
|----------------|----------------------|---------------------|---------------|------|------------------|
| Guruplar arası | .004                 | 2                   | .002          | .020 | .980             |
| Grup içi       | 9.789                | 99                  | .099          |      |                  |
| Toplam         | 9.793                | 101                 |               |      |                  |

Varyans analizi sonucuna göre, Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri, meslek yıllarına göre farklılık göstermemektedir ( $p = ,980 > \alpha = 0,05$ ).

***Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının yöneticilik derecesine göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile yöneticilik derecesi arasındaki ilişki Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 30

*Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yöneticilik Derecesine Göre Analizi*

|                             | Yönetici Derecesi |    | Sıra Ortalaması | Mann Whitney U | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------------|-------------------|----|-----------------|----------------|------------------|
|                             |                   | N  |                 |                |                  |
| Koşullu Ödül                | 1. derece         | 68 | 48.88           | 978.000        | .201             |
|                             | 2. derece         | 34 | 56.74           |                |                  |
| Beklentiyle Yönetim         | 1. derece         | 68 | 50.52           | 1089.500       | .635             |
|                             | 2. derece         | 34 | 53.46           |                |                  |
| Serbestlik Tanıyan Liderlik | 1. derece         | 68 | 51.46           | 1153.000       | .982             |
|                             | 2. derece         | 34 | 51.59           |                |                  |

Mann-Whitney U testine göre ( $p = ,201 > \alpha = 0,05/p = ,635 > \alpha = 0,05/p = ,982 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutlardaki düzeyleri ile yöneticilik dereceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeyleri ile yöneticilik derecesi arasındaki ilişki T-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 31

*Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Yöneticilik Derecesine Göre Analizi*

| T     | Serbestlik Derecesi | Çift Taraflı Kuyruk Olasılığı | Ortalama Farkı | Standart Sapma | 95% Güven Aralığı |           |
|-------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|-----------|
|       |                     |                               |                |                | Alt Limit         | Üst Limit |
| -.845 | 100                 | .400                          | -.05533        | .06550         | -.18527           | .07461    |

T testi sonucuna göre ( $p = ,400 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeyleri ile yöneticilik derecesi arasında anlamlı bir fark yoktur.

***Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının yöneticilik yılına göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile yöneticilik süresi arasındaki ilişki Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 32

*Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yöneticilik Yılına Göre Analizi*

|                             | Yöneticilik Yılı | N  | Sıra Ortalaması | Mann Whitney U | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------------|------------------|----|-----------------|----------------|------------------|
| Koşullu Ödül                | 1-10             | 86 | 53.46           | 519.500        | .117             |
|                             | 11-20            | 16 | 40.97           |                |                  |
| Beklentiyle Yönetim         | 1-10             | 86 | 52.71           | 584.000        | .336             |
|                             | 11-20            | 16 | 45.00           |                |                  |
| Serbestlik Tanıyan Liderlik | 1-10             | 86 | 50.51           | 603.000        | .410             |
|                             | 11-20            | 16 | 56.81           |                |                  |

Mann-Whitney U testine göre ( $p = ,117 > \alpha = 0,05/p = ,336 > \alpha = 0,05/p = ,410 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutlardaki düzeyleri ile yöneticilik pozisyonunda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeyleri ile yöneticilik yılı arasındaki ilişki T-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 33

*Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Yöneticilik Yılına Göre Analizi*

| T    | Serbestlik Derecesi | Çift Taraflı Kuyruk Olasılığı | Ortalama Farkı | Standart Sapma | 95% Güven Aralığı |           |
|------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|-----------|
|      |                     |                               |                |                | Alt Limit         | Üst Limit |
| .739 | 100                 | .462                          | .06275         | .08497         | -.10582           | .23133    |

T testi sonucuna göre ( $p = ,462 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeyleri ile yöneticilik pozisyonunda çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

***Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri ve alt boyutlarının yaşa göre analizi.*** Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik alt boyutlarına sahip olma düzeyleri ile yaş arasındaki ilişki Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 34

*Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yaşa Göre Analizi*

|                             | Yaş   | N  | Sıra Ortalaması | Ki-Kare Test İstatistiği | Kuyruk Olasılığı |
|-----------------------------|-------|----|-----------------|--------------------------|------------------|
| Koşullu Ödül                | 31-40 | 21 | 52.90           | 1.409                    | .703             |
|                             | 41-50 | 43 | 48.02           |                          |                  |
|                             | 51-60 | 29 | 53.19           |                          |                  |
|                             | 60-   | 9  | 59.39           |                          |                  |
| Beklentiyle Yönetim         | 31-40 | 21 | 51.81           | 2.228                    | .526             |
|                             | 41-50 | 43 | 46.84           |                          |                  |
|                             | 51-60 | 29 | 56.83           |                          |                  |
|                             | 60-   | 9  | 55.89           |                          |                  |
| Serbestlik Tanıyan Liderlik | 31-40 | 21 | 60.93           | 3.019                    | .389             |
|                             | 41-50 | 43 | 48.60           |                          |                  |
|                             | 51-60 | 29 | 49.88           |                          |                  |
|                             | 60-   | 9  | 48.56           |                          |                  |

Ki-Kare testine göre ( $p = ,703 > \alpha = 0,05/p = ,526 > \alpha = 0,05/p = ,389 > \alpha = 0,05$ ), kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutlardaki düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Kadın yöneticilerin, sürdürümcü liderlik düzeylerinin, yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla varyans analizi kullanılmıştır. Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan, Levene Testi sonucuna göre,  $F = 0,805 \rightarrow p = ,494 > \alpha = 0,05$  olduğundan varyanslar homojendir ve varyans analizi kullanılabilir.

Tablo 35

*Sürdürümcü Liderlik Düzeyinin Yaşa Göre Analizi*

|                | Ort. Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F    | Kuyruk Olasılığı |
|----------------|----------------------|---------------------|---------------|------|------------------|
| Guruplar arası | .241                 | 3                   | .080          | .823 | .484             |
| Grup içi       | 9.552                | 98                  | .097          |      |                  |
| Toplam         | 9.793                | 101                 |               |      |                  |

Varyans analizi sonucuna göre, Kadın yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p = ,484 > \alpha = 0,05$ ).

## Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilere, Dönüşümsel Liderliğin alt boyutlarına ilişkin sorular sorulmuş ve her bir alt boyut ile ilgili görüşleri alınmıştır.

Tablo 36

*Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları ve 3. Bölüm Görüşme Soruları*

| 3. Bölüm Görüş Bildirme Soruları |   |  | Alt Boyutlar                | Evet  |    |
|----------------------------------|---|--|-----------------------------|-------|----|
|                                  |   |  |                             | %     | N  |
| DÖNÜŞÜMSEL                       | 1 | Karizmatik bir lider misiniz?  | İdealleştirilmiş Etki       | 52.63 | 10 |
|                                  | 2 | Sorunların çözülmesinde ya da gelişim sürecinde yaratıcılığı destekler misiniz?            | Entelektüel Uyarım          | 89.47 | 15 |
|                                  | 3 | Çalışanlar için bir model olma ve oluşturma çabası verir misiniz?                          | Telkinle Güdüleme           | 100   | 17 |
|                                  | 4 | Çalışanlarınıza bireysel olarak destek verir misiniz?                                      | Bireysel Destek             | 100   | 17 |
| SÜRDÜRÜMCÜ                       | 5 | “Koşullu Ödüllendirme” yöntemini kullanır mısınız?   | Koşullu Ödül                | 63.15 | 12 |
|                                  | 6 | Yönettiğiniz kurumda çalışanların başarısızlıkları ve hataları ile ilgili tutumunuz nedir? | Beklentiyle Yönetim         | 5.26  | 1  |
|                                  | 7 | Çalışanlarınıza ne ölçüde serbestlik tanırırsınız?   | Serbestlik Tanıyan Liderlik | 0     | 0  |
|                                  | 8 | Yükseköğretim kurumunda çalışan kadın yönetici..... gibidir. Çünkü .....                   | Metafor                     | -     | -  |

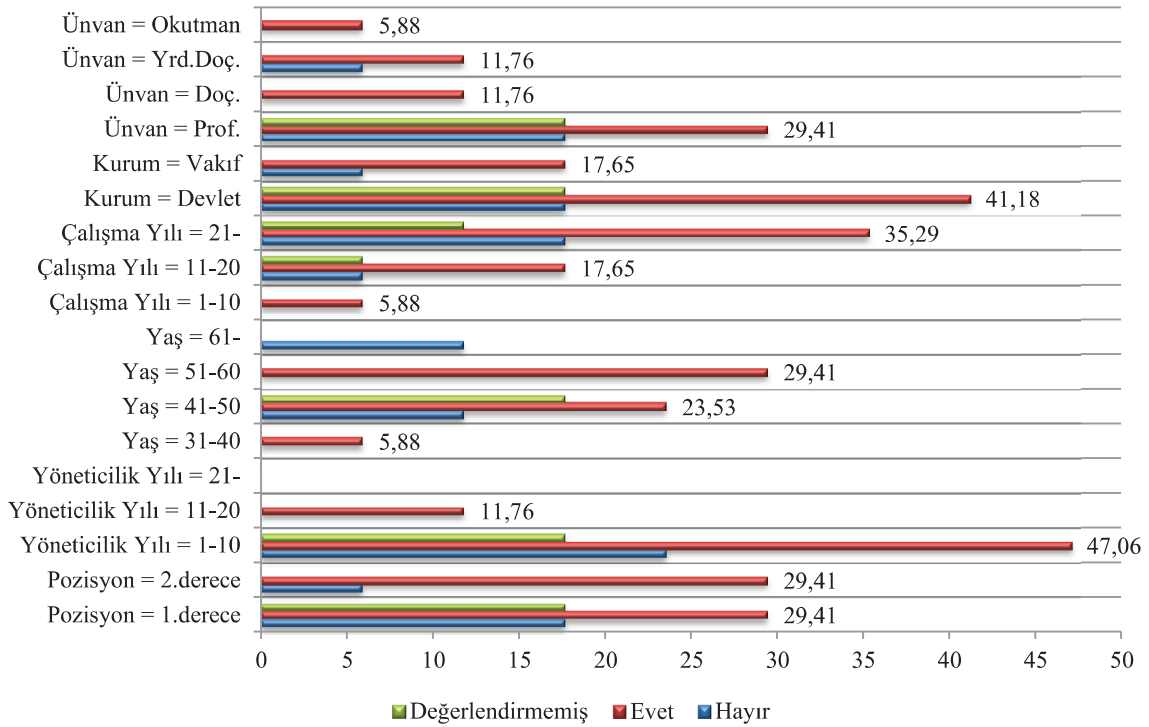
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin sonuçları çok benzer bir şekilde, dönüşümsel liderlik alt boyutları ile temellendirilmiş sorulara (S1-S2-S3-S4), olumlu cevap veren kadın yönetici oranı oldukça fazladır. Sürdürümcü liderlik alt boyutlarına yönelik sorulara (S5-S6-S7) bakıldığında, özellikle beklentiyle yönetim ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarında kadın yöneticilerin bu davranışları göstermedikleri yönünde görüşlerini ifade ettikleri dikkat çekmektedir.

Yükseköğretimdeki kadın yöneticilerin “*karizmatik bir lider misiniz?*” sorusuna verdikleri yanıtlar gruplandırılarak incelendiğinde, cevaplar üç grup altında toplanmaktadır;

- Kendilerini bu açıdan değerlendirmemiş olanlar,
- Kendilerini karizmatik bulmayanlar,

- Kendilerini karizmatik bulanlar.

Kadın yöneticiler, karizmatik bir lider olarak izleyenleri üzerindeki etkilerini çok açık bir şekilde gözlemleyebildiklerini ifade etmişlerdir. İzleyenlerin, önerilerini ve görüşlerini her zaman dikkate aldığını, izleyenlerden aldıkları olumlu görüşleri, izleyenlerin hayranlıklarını, uzun süreli yönetim süreçlerinde izleyenlerle hiç çatışma yaşanmamalarını ve izleyenler tarafından sevmelerini örnek göstermişlerdir. Kadın yöneticilerin görüşleri, Bass'ın (1998: 5-6) karizmatik liderlerin izleyenler tarafından güvenilir ve saygı duyulan kişiler olması yönündeki görüşüyle örtüşmektedir.



Grafik 2. “Karizmatik bir lider misiniz” sorusuna verilen cevapların demografik özelliklere göre dağılımı.

Grafik 2’de verilen demografik verilere bakıldığında, kendini karizmatik lider olarak değerlendiren kadın yöneticilerin yönetimde buldukları dereceler dikkate alındığında, eşit bir dağılıma sahip olduğu gözlenmektedir. 1-10 yıl yöneticilik yılı aralığında bulunan yöneticilerin çoğunluğu, 11-20 yıl aralığındakilerin hepsi kendilerini karizmatik bulduklarını

ifade etmektedirler. Yaş aralıkları değerlendirildiğinde, en fazla “evet” cevabı 51-60 yaş aralığındadır.

Kurum bazında bakıldığında, hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde kadın yöneticilerden kendilerini karizmatik bulanlar daha yüksek orandadır.

Bass (1998: 5-6), dönüşümsel liderlerin izleyenleri kalıplaşmış düşünceler dışında düşünmeleri için yüreklendirmesi gerektiğini ifade eder. Anketteki ikinci soru olan, “*Sorunların çözümünde ya da gelişim sürecinde yaratıcılığı destekler misiniz?*” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, cevaplar iki grupta toplanmaktadır;

- “İmkanlar dahilinde”,
- “Kesinlikle desteklerim”.

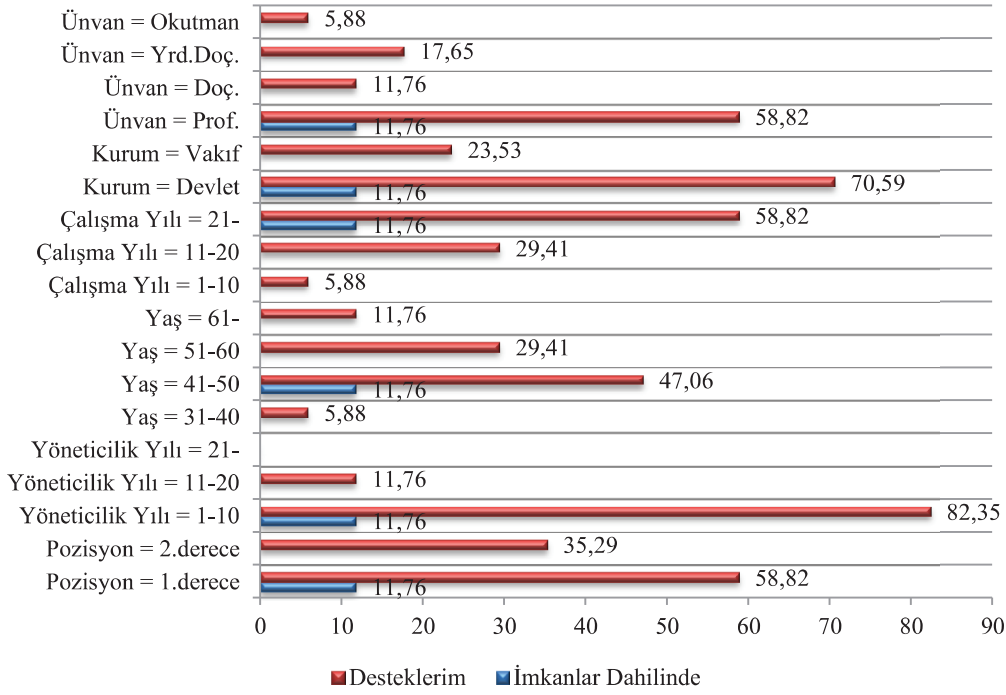
Kadın yöneticilerin çoğunluğu, özellikle sorunların çözümlenmesinde yaratıcılığın desteklenmesi gerektiğine inanmakta ve bu davranışı çok sık gösterdiklerini ifade etmektedirler. Yaratıcılığın desteklenmesinde; özellikle gençlerin dinlenmesinin önemi, iş yaramayan yaratıcı çözümlerin denenmesinin bile gelişime katkıda bulunacağı, çok sesliliğin sağlanarak yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına fırsat vermenin önemi, yaratıcı düşüncelerin takdir edilerek teşvik edilmesi yönünde görüşlerini ortaya koymuşlardır. Yaratıcı düşüncenin, üniversite ortamında belirli etkenler tarafından kısıtlandığını belirten kadın yöneticiler, iş yükünün fazlalığı, ders yükü, bürokratik kültür, etik ve yasalarla çerçevelenerek ancak ortaya konulabileceğini belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerden biri, yaratıcı düşünme ve çözüm yolları ile ilgili uygulamaların örgüt kültürüne katılması gerektiğini belirtmiş ve bu yöndeki uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir;

“Hocalarımyın beyin fırtınası yapmaları ve fikirleri benim için değerlidir.

Okulumuzda 2 ayda bir hocalar arasında çalıştay düzenleriz. Bu çalıştayda da hocaları 6’sarlı gruplar halinde görevlendirir ve okuldaki sorunlarımızla ilgili (eğitimle ilgili, öğrencilerle veya hocalarla ilgili) çözüm önerilerini aralarında tartışarak



Müdürlüğümüze raporlamalarını isteriz. Yönetmelikler çerçevesinde, yönetim ve rektörlükçe uygulanabilirliği olan en fazla çözüm önerileri bulan grubu ödüllendirmekteyiz. Böylece, çalışma, fikir üretme ve yaratıcılıklarını kullanmada gruplar daha şevkle çalışmaktadırlar” (K3).



Grafik 3. “Sorunların çözümünde ya da gelişim sürecinde yaratıcılığı destekler misiniz?” sorusuna verilen cevapların demografik özelliklere göre dağılımı.

Grafik 3’de yaratıcılığı “imkanlar dahilinde” destekleyen iki kadın yönetici (%11.76) aynı demografik özelliklere sahiptir. Kadın yöneticiler, devlet üniversitesinde, 1. derece yönetim pozisyonunda, Profesör olarak görev yapmakta, 41-50 yaş aralığında, 11-20 yöneticilik yılı aralığında ve 21 yıldan fazla çalışma süreleri bulunmaktadır.

“Çalışanlar için model oluşturma çabası verir misiniz” sorusuna, kadın yöneticilerin hepsi olumlu yanıtlar vermişlerdir. Kadın yöneticilerin, izleyenlere örnek oluşturmaya çalıştıkları davranışlarını şu şekilde ifade etmişlerdir; başarılı oldukları alanlar, okula erken gelme ve zamanından önce çıkmama, dürüstlük, şeffaflık, samimiyet, birimlerin

düzenledikleri etkinliklere katılma, insani yönünü ön planda tutma, çalışma disiplini, zamanın iyi yönetilmesi, devlete ve kuruma bağlılık gösterme, alınan ücretin hak edilmesi, kurumdaki herkesin bir zincirin halkaları gibi olduğu ve işlerin zamanında ve doğru yapılması için iletişim ve dayanışmanın gerekliliği, tarafsızlık, ön yargısız yaklaşım, ahlaki konular, giyim-kuşam ve sosyal konular. Bu konuda kadın yöneticilerden biri, “rol model” kavramının sadece yöneticilik ile değil, deneyimle bağdaştırılması gerektiği noktasındaki düşüncelerini, bir diğer kadın yönetici, kurumun büyüklüğünün dikkate alınması gereken bir faktör olduğu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir;

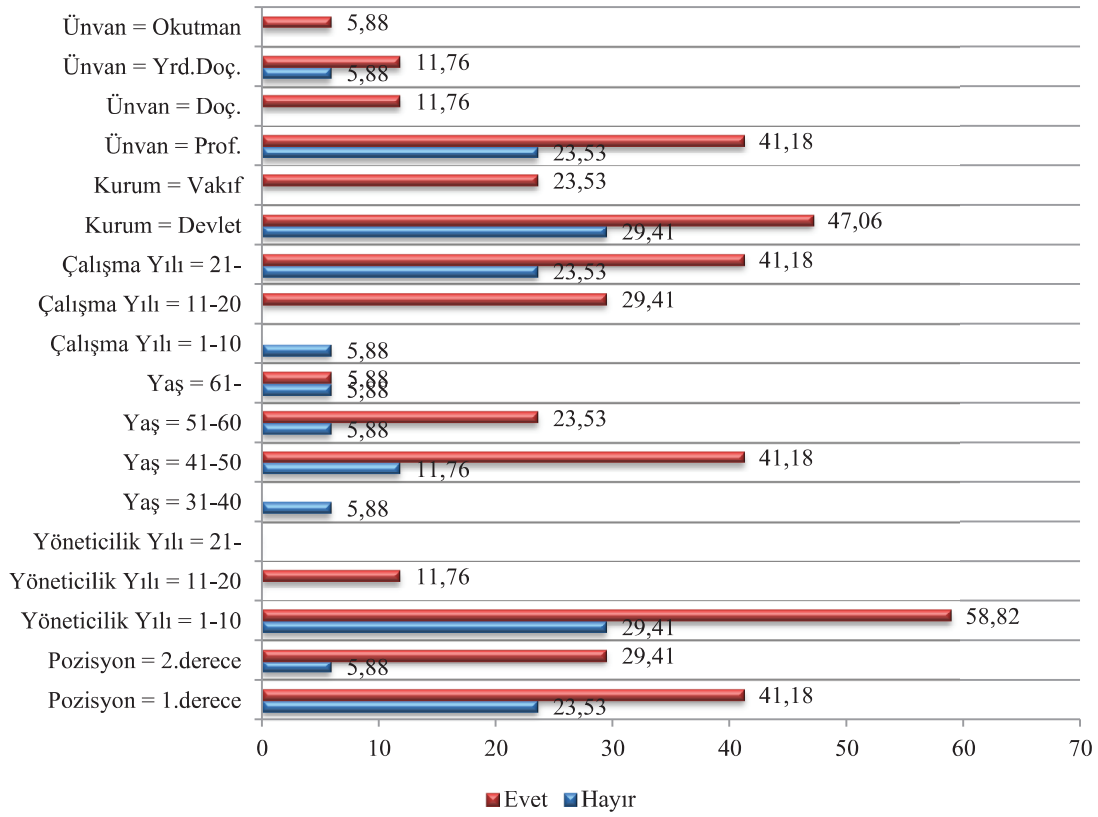
“Yönetici konumunda olunsun olunmasın deneyimli kişilerin davranışlarının, olaylar karşısında aldıkları tavırlar ve genel süreçteki davranışlarının, model olma açısından önemli olduğunu düşünürüm” (K15).

“Yanlarında yer almak hem öğrenciye hem de akademisyenlere olumlu mesaj vermiş oluyor. Belki işler henüz çok büyük bir Fakülte olmamamızdan kaynaklanıyor olabilir. Henüz 30 akademik, 970 öğrenci ve 7 idari personelle çalışıyoruz. Fakülte büyüdükçe zor olabilir” (K5).

“Çalışanlarınıza bireysel olarak destek verir misiniz?” sorusunu cevaplayan kadın yöneticilerin hepsi bu konuda hassas olduklarını ifade etmiş, bireysel desteğin motivasyonu arttırmada çok önemli bir etken olduğunu vurgulamışlar ve bireysel desteklerini şu şekilde örneklendirmişlerdir; tüm personeli gerek toplantılarda gerekse ikili görüşmelerde dinlemek, eğitimlerine destek vermek, her türlü sorun için önerilerde bulunmak, ihtiyaç duyduklarında yanlarında olmak, birlikte çalışmak, programların bireysel ihtiyaçlara göre yapılmasını sağlamak, kişisel özelliklerini dikkate almak, bireysel olarak her bir izleyeni tanıyabilmek için takım çalışmalarında yer almak, özel konuları takip etmek, eşit bir zeminde iletişim kurmak, arkadaş gibi olmak. Bu konuda bir kadın yöneticimizin görüşleri şu şekildedir;

“Her personelimi ara sıra odasına çay içmeye giderek bireysel dinlerim. Akademik olarak kapasitesini keşfederim. Ona göre ortaya çıkan fırsatlarda ilgili yönünü bildiğim personeli yönlendiririm. Onun o toplantılara katılımını desteklerim. Bölümleri bir araya getirip ortak BAP projeleri hazırlatırım. Buralarda tek başına yayın yapma potansiyeli olmayan akademik personeli grup içine katarak orada aktif rol almasını sağlarım. Böylece onun da adının yer aldığı yayın çıkmasına yardımcı olurum. Yoksa günümüzde insanlar çok bencilce takılıp, tek başına yayın yapmaya çalışıyorlar. Ben bunun yerine kişileri bir araya getirerek çalıştırırım. Böylece Fakültemizin yayın sayısı da artıyor” (K5).

Sürdürümcü liderlik alt boyutlarından ilki olan koşullu ödüllendirme tutumuna yönelik “*koşullu ödüllendirme yöntemi kullanır mısınız?*” sorusuna verilen cevaplar, iki grup altında toplanmaktadır; bir grup yönetici, bu yöntemi hiç kullanmadığını belirtmiş, diğer grup ise etkili bir yöntem olduğunu ifade etmiştir. Koşullu ödüllendirme yöntemi kullanan yöneticiler, bu yöntemin uzun vadede etkili olduğunu ifade etmiş, etkili çalışma karşılığında izleyenlere, devlet kurumlarında bu yöntemin sadece “ödül izin” olarak uygulanabileceğini, onurlandırma ve motive edecek fırsatlar yaratma, yazılı ve sözlü takdir, hak edilen kadronun alınması için destek verme şeklinde uyguladıklarını belirtmişlerdir.



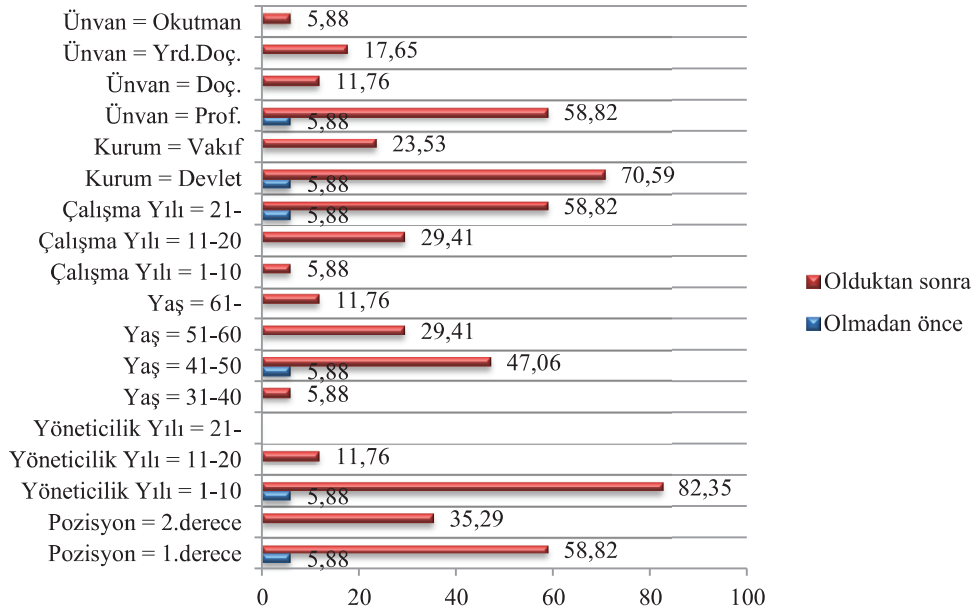
Grafik 4. “Koşullu ödüllendirme yöntemini kullanır mısınız?” sorusuna verilen cevapların demografik özelliklere göre dağılımı.

Grafik 4’de görüldüğü gibi, “koşullu ödüllendirme” kullanan tüm kadın yöneticiler her bir demografik veri setinde, çoğunlukla bu tutumu benimsediklerini ifade etmişlerdir.

Kadın yöneticilerin hepsi “*Yönettiğiniz kurumda çalışanların başarısızlıkları ve hataları ile ilgili tutumunuz nedir?*” sorusuna verdikleri cevapları, iki açıdan değerlendirmeye alabiliriz. Zamanlama açısından bakıldığında, kadın yöneticilerden sadece biri olası hataları öngörmeye çalıştığını belirtmiştir, diğer kadın yöneticiler, hatalar yapıldıktan sonra müdahale ettiklerini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerin, yapılan hatalara karşı verdikleri tepkiler iki grup altında toplanabilir. Hatayı yapan izleyen ile iletişim sürecini başlatarak, önlemler ve çözümlere yönelik birlikte çalışan kadın yöneticiler ve yasal önlemlere başvuran bir kadın yöneticisi bulunmaktadır. İletişim süreci başlatan kadın yöneticiler, yapılan hataları dikkatle gözetim altında tuttuklarını, hatanın düzeltilmesi sürecine dahil olduklarını, bir daha

yapılmaması için gerekli önlemleri almaya çalıştıklarını ve hatayı yapan kişilere karşı olumlu tavırlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Hataların yapılmasını izleyen süreçte, hata yapan kişilerle birebir iletişim imkanı yaratma ve durumu detaylarıyla analiz etme davranışlarını gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin hatalara karşı tutumlarından biri şöyledir;

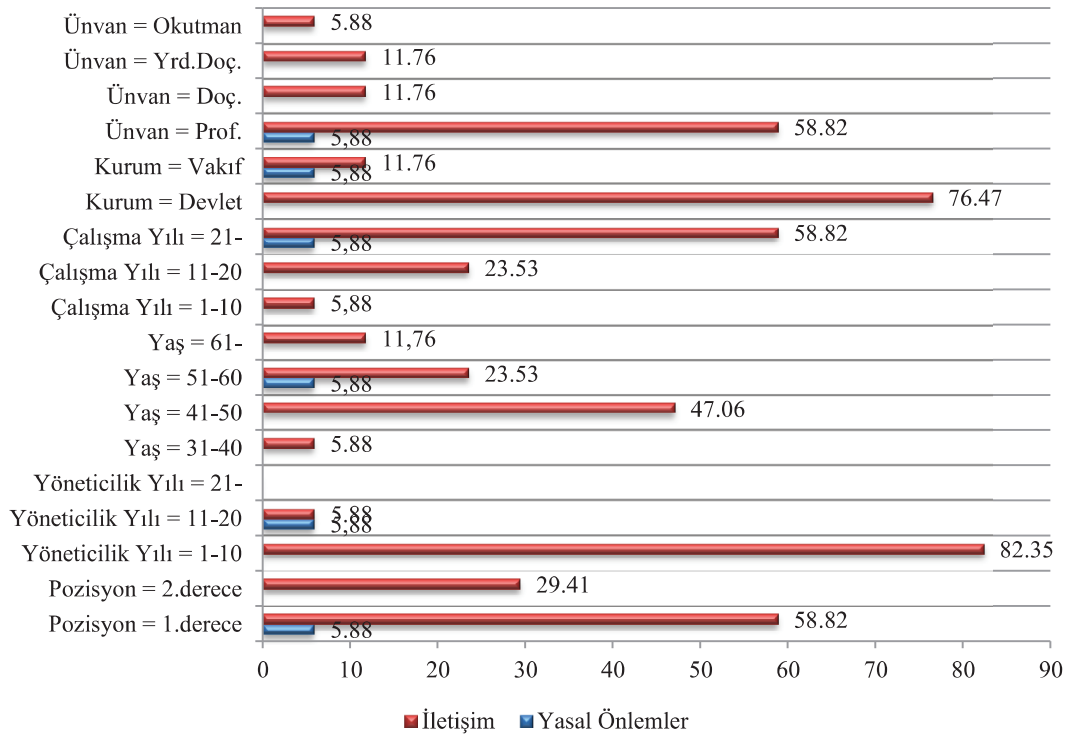
“Rastlantısal hatalarda farkındalığı arttırırım. Sistematik hatalarda ise benzer hatalar diğer personelde de varsa birim eğitimlerin alınmasını sağlarım. Sistematik hata kişiye özelse, bireysel eğitime gönderirim. Hatalarda ısrar varsa ve özel nedenler yoksa kişiden çözüm üretmesini isterim. Çözüm üretemiyorsak ve hataların sürekliliğinde üst yöneticilere kişinin daha yararlı olabileceği farklı bir birimde çalışmasını öneririm” (K14).



Grafik 5. Hatalara müdahalede “zamanlama” nın demografik özelliklere göre dağılımı.

Grafik 5’de kadın yöneticilerin, kurumlarında yapılan hatalara karşı tutumlarının demografik verilere göre dağılımı verilmiştir. “Zamanlama” tablosunda hatalara “olmadan önce” tutum geliştiren kadın yöneticinin (%5,88) 1. Derece yönetim pozisyonunda, devlet üniversitesinde görev yaptığı, 21 yıl üzeri çalışma süresine ve 1-10 yıl diliminde yöneticilik süresine sahip olduğu ve 41-50 yaş aralığında bulunduğu dikkat çekmektedir. Grafik 6’da

hatalar yapıldıktan sonra verilen tepkilerde, diğer kadın yöneticilerden farklı bir tutum içinde bulunan kadın yöneticinin (%5,88) demografik verilerine bakıldığında, vakıf üniversitesinde, Profesör olarak, 1. derece yönetim kademesinde görev yaptığı, 21 yılın üzerinde çalışma süresine ve 11-20 yıl aralığında yöneticilik görev süresine sahip olduğu ve 51-60 yaş aralığında olduğu dikkat çekmektedir.



Grafik 6. Hatalara “tepki” nin demografik özelliklere göre dağılımı.

Sürdürücü liderlik alt boyutu serbestlik tanıma tutumuna yönelik “Çalışanlarınıza ne ölçüde serbestlik tanırıyorsunuz?” sorusuna kadın yöneticiler, izleyenlerin sorumlulukları ve diğer konularda tanıdıkları serbestlikler olarak ele almıştır. İzleyenlerin görevlerinden kaynaklanan sorumluluklar açısından, kişilere verilmiş sorumluluklar düzenli bir şekilde yerine getirildiği sürece müdahaleden kaçınma ve izleyenleri inisiyatif kullanma konusunda cesaretlendirme, diğer konularda ise, özel durumlarda esneklik tanıma, yenilik ve yaratıcılığa açık olma davranışlarını sergilediklerini ifade ederken, izleyenlerin yönetime yönelik

önerilerde bulunmalarına olanak sağlandığını ve izleyenlerin yardıma ihtiyaç duyduklarında her zaman destek verdiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda belirtilen görüşlerden biri şöyledir;

“Dekan olarak kapım sürekli açıktır. Çalışanlarım randevusuz istedikleri anda gelip isteklerini bildirebilirler. Bölümler bölüm başkanına bağlı sorunlarını kendi içlerinde çözerler, çözemediklerinde gelirler. İdari personel fakülte sekreteri tarafından izin, diğer gereksinimlerini çözerler. Yetki devri yaparak kurum içi dinamikleri sürdürerek çalışmayı sağlıyoruz” (K5).

Klenke (2004: 244), “Metaforlar, yeni vizyonu, yeni dili ve liderlik hakkında farklı düşünmemize izin veren bilişsel tabloyu güçlendiren etkili araçlardır” diyerek, 21. Yüzyıl liderlerinin metaforik, küresel ve geleceğe yönelik düşünce yapısına sahip olması gerektiğini ifade eder. Lider olarak, kişi hem yatay hem de dikey düzlemde düşünce kabiliyetine sahip olmalıdır (Becker, 2006: 28-29). Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarıyla ilgili görüş bildiren 17 kadın yöneticiden, 9’u “yükseköğretimde kadın yönetici ..... gibidir. Çünkü ....” sorusunu cevaplamıştır. Kadın yöneticilerin, yükseköğretimdeki kadın yöneticiye yönelik metaforik algılarına dayalı ürettikleri temalar ve metaforlar;

Tablo 37

*Kadın Yöneticilerin Ürettikleri Yükseköğretimde Kadın Yönetici Metaforları ve Temalar*

| Metafor    | Liderlik Temaları  |
|------------|--|
| Donkişot   | Çünkü üniversite cinsiyetçi bir ortam değilmiş gibi bir algı yaygındır. Ancak karşınızda her zaman engeller, kalıp yargılar, ataerkil anlayış(yel değirmenleri) vardır. Erkek yöneticilerden farklı bir enerji harcama ve mücadele etmek zorundasınız. |
| Anne       | Çünkü doğruyu, dürüstlüğü, çalışkanlığı öğretir, onurlu, donanımlı elemanları yetiştirmek onların yükselmesini, başarılarını görmek yöneticinin mürüvvetidir.  |
|            | Çünkü büyütür, örnek olur, yönetir, her şeyden önce sorumluluk alır.   |
| Bel Kemiği | Çünkü çalışanlarının ve öğrencilerinin başarılı olmalarını ister ve onlar için elinden gelen tüm desteği sağlamaya çalışır.  |
|            | Çünkü erkek egemen toplumda ilişkileri yumuşatan, güçler arası dengeyi kuran kişidir.  |
|            | Çünkü gereklidir, yönetir, yönlendirir, öngörür, anahtır; sahiplenir ve en iyiyi hedefler.   |

|          |   |
|----------|---|
| Bahçıvan | Çünkü eker, büyütür ve "bazen" ürün alır demek daha gerçekçi olabilir.  |
| Derviş   | Çünkü olgun ve sabırlı tavrı, geniş ufkuyla, merhametiyle, teşvik ediliyle her zaman olumlu bir tablo uyandırır ve çalışanları kurumu aile gibi benimseyerek, övgü alma güdülenmesiyle içtenlikle üretmeye yönlendirir. |

Tablo 38

*Kadın Yöneticilerin Ürettikleri Yükseköğretimde Kadın Yönetici Metaforları ve Temalar*

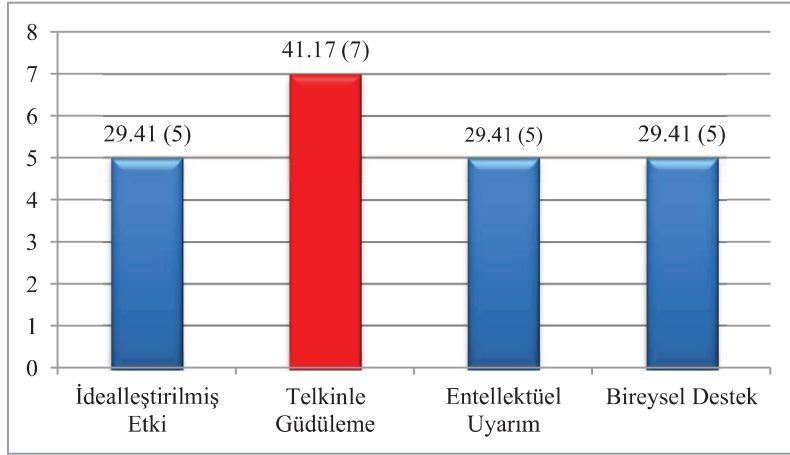
| Metafor                | Tema   |
|------------------------|--|
| Donkişot (K10)         | enerji harcar, mücadele eder   |
| Anne (K11-K12-K17-K15) | öğretir, yetiştirir-büyütür, yükseltir, sorumluluk alır, örnek olur, destekler |
| Bel kemiği (K9-K13)    | ilişkileri yumuşatır, denge kurar, öngörür, sahiplenir, yönlendirir, yönetir   |
| Bahçıvan (K14)         | eker, büyütür  |
| Derviş (K16)           | motive eder, benimser, güdüler   |

Kadın yöneticilerin, yükseköğretimdeki kadın yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlarda; “anne” ve “bel kemiği” tekrarlanan metaforlardır. Bu iki metaforun dışında, üretilen metaforlar; Donkişot, derviş ve bahçıvandır.

Tablonun 38’in amacı, kadın yöneticilerin ürettikleri metaforları, temaların içeriğinden ayırarak, kadın yöneticilerin yaptıkları rol tanımlarını ortaya koymaktır. Temalar üzerinden yapılan tanımlar değerlendirildiğinde, dönüşümsel liderlik alt boyut özellikleri dikkat çekmektedir. Yükseltmek, yetiştirmek, büyütme, temalarının gereği olan soyut kavramları irdeleme ve sorgulamaya dayalı gelişme entelektüel uyarım alt boyutu ile ilişkilidir. Bir diğer açıdan bu temalar, benimsemek, sahiplenmek ve desteklemek temaları da eklenerek, bireysel destek olarak da kabul edilebilir. İlişkileri yumuşatma, dengeleme, takım ruhunu canlandırma ve yönetme, telkinle güdüleme unsurlarındandır. Bu temalara ek olarak, vizyon geliştirme olarak örneklendirilmiş olan öngörme, motive etme, güdüleme ve destekleme temaları da telkinle güdüleme unsuru olarak ifade edilmektedir. Enerji harcama ve mücadele etme davranışlarıyla örnek olma ve sorumluluk alma temaları, idealleştirilmiş etki boyutunun



örneklendirilmesidir. Bu bağlamda, “Anne”, “Donkişot”, “Bahçıvan”, “Bel Kemiği” ve “Derviş” metaforlarının temaları, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve bireysel destek alt boyutlarını yoğunlukla örneklemetedir. Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik alt boyut düzeylerinin oldukça yüksek olmasından hareketle, bu durumun onların dönüşümsel liderlik düzeyini oldukça arttırdığı düşünülebilir.



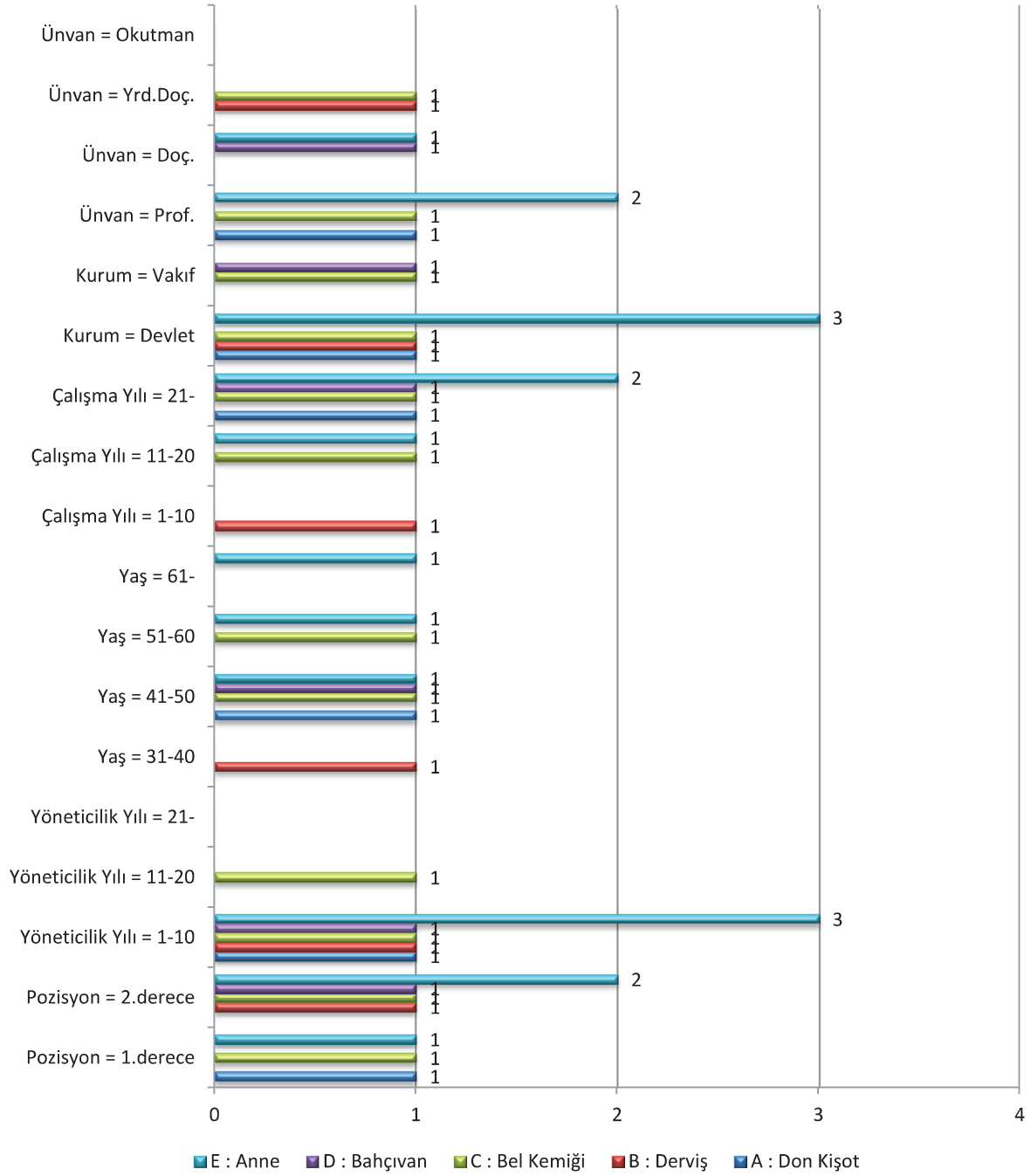
*Grafik 7:* Temaların alt boyutlara göre dağılımı ve tema sayıları ve yüzdeleri.

Grafik 7’de görüldüğü gibi, idealleştirilmiş etki boyutunda 5 tema, telkinle güdüleme alt boyutunda 7 tema, entelektüel uyarım boyutunda 5 ve bireysel destek boyutunda 5 tema bulunmaktadır. Metafor üreten kadın yöneticilerin, dönüşümsel liderlik düzeylerine ilişkin alt boyut yüzdelerine bakıldığında, kadın liderlerin telkinle güdüleme boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir. Bass (1998: 5-6), dönüşümsel liderlerin telkinle güdüleme boyutunda, sıklıkla motivasyon arttırdıklarının gözlemlendiğini ifade eder. Aynı zamanda, vizyon geliştirirler ve amacı gerçekleştirme sürecine anlam katarlar, bunun yanı sıra iyimser ve coşkuludurlar.

Bu bölüme görüş bildiren kadın yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde, özellikle ortak metafor kullanan 3 kadın yöneticinin, devlet üniversitesinde ve 1-10 yıllık yöneticilik deneyimine sahip yöneticiler olmaları bakımından ortak özelliklere sahiptirler. 2 kadın yöneticinin, Profesör, diğer kadın yöneticinin Doçent, çalışma sürelerine bakıldığında, iki kadın yöneticinin 21 yıl üstü, bir kadın yöneticinin 11-20 yıl aralığında olduğu dikkat

çekmektedir. Anne metaforunu kullanan 3 kadın yöneticinin biri 1. Derece, 2 kadın yönetici 2. Derece yönetim pozisyonlarında görev yapmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde, kadın yöneticilerin her bir soruya verdikleri cevaplarda, tekrarlanan bir “eğitim” vurgusu ön plana çıkmaktadır. Bu da, kadın yöneticilerin her durumu eğitim açısından değerlendirdiğini ve üzerlerine aldıkları görevde, yöneticilik rollerinin yanı sıra eğitimcilik rollerini de sıklıkla gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.



Grafik 8: Metaforların demografik verilere göre dağılımı.

## Bölüm V

### Sonuç

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak sonuçlar ve yorumlar ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılan yükseköğretimde çalışan kadın yöneticiler, öz değerlendirmelerinde dönüşümsel liderlik davranışlarını, İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme ve Bireysel Destek boyutlarında “her zaman olmasa da çok sık” olarak nitelendirerek, en yüksek değer aralığında görüş bildirmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüşlerinde, Bireysel Destek ve Telkinle Güdüleme boyutlarındaki her bir maddeye yönelik örnekler ve ifadeler yer almaktadır. Bu bağlamda, kadın yöneticiler, toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rollerini özdeşleştirerek, yönettikleri izleyenlere pozitif, birleştirici ve bütünleştirici davranışlarıyla yön vermekte, izleyenlerin bireysel değerlerini ve gelişimlerini desteklemekte ve kurumsal değişim, gelişim ve dönüşümde lider olarak üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmektedirler.

Moralioğlu (2010) “Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler” adlı yüksek lisans tezi sonuçlarında da, kadın yöneticilerin izleyenleriyle iletişime dayalı bir yönetim anlayışı içinde olduğu sonucuna varmıştır. Pamukoğlu (2004), “Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, kadın yöneticilerin duygusal zeka bileşenlerinden en yüksek değerlendirme sosyal beceriler bileşeninde ortaya konmuştur ve sosyal beceri ile yönetici etkinliği arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Arıkan (1997), Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışı adlı yüksek lisans tezinde, kadın ve erkek yöneticileri liderlik felsefelerine göre karşılaştırmış ve kadın yöneticilerin “şehir kulübü liderlik” olarak adlandırılan, izleyen odaklı yönetim anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin öz değerlendirmelerinde dönüşümsel liderlik Entelektüel Uyarım boyutunda ise, “oldukça sık” değerlendirme aralığının en üst değeri sonuçlara yansımıştır. Entelektüel Uyarım boyutunda, kadın akademisyenlerin en düşük değerlendirdikleri madde “Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim”, en yüksek değerlendirdikleri madde ise “Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım” olmuştur. Kadın yöneticilerin görüşlerine bakıldığında, özellikle yaratıcı düşünceyi destekleme yönünde görüş bildiren kadın yöneticilerin oranının yüksek olması, ölçekte verilen cevapların desteklendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, kadınların toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak üstlendikleri “çocuk yetiştirme” ve toplumsal iş bölümünde kadınlara eğitim alanında verilen öğretmenlik mesleğine bağlı olarak “insan yetiştirme” sorumluluğunun bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik maddelerinde en yüksek öz değerlendirmede buldukları madde ise İdealleştirilmiş Etki (Davranış) alt boyutundaki “Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım” olmuştur. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) boyutunda en yüksek değerlendirmeye sahip olan “Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim” madde, kadın yöneticilerin görüşleriyle desteklenmektedir. Kadın yöneticiler bu alt boyuta yönelik soruya, izleyenlerden aldıkları olumlu tepkileri örnek göstererek izleyenleri ile aralarındaki sevgi ve saygı çerçevesindeki ilişkilerini ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, kadın liderlerde, toplumsal cinsiyet rollerinin bir başka yansıması, diğer bir deyişle, kadın liderlerin, toplumsal olarak kendilerine verilmiş olan birleştiricilik ve bütünleştiricilik sorumluluğunu toplumda kabul gören değerler aracılığıyla yerine getirmeleri olarak kabul edilebilir.

Gardner, “On Leadership” kitabında, etiği “Liderliğin her düzeyde görevlerinden biri, ortak inanç ve değerleri yüceltmek ve bunlardan motivasyon kaynağı olarak yararlanmaktır”

şeklinde ele almaktadır (Gardner, 1990: 191). Burns (1978), Bass (1985) ve Howell ve Avolio (1992), dönüşümsel liderliğin etik boyutunu incelemiştir. Burns'e göre, bir liderin dönüşümsel olabilmesi için etik değerleri yükseltmesi gerekir. Howell ve Avolio'ya göre sadece kamu yararını gözeten sosyalleşmiş liderler gerçekten dönüşümsel liderlerdir, bireysel çıkarlarını gözeten liderler, tam olarak dönüşümsel lider olamazlar. Bass'a göre dönüşümsel liderlik, arkadaşları, ailesi ve toplumun refahının kendi bireysel refahından daha önemli olması ile ilişkilendirilen daha gerçekçi ve mantıklı bir "bireysellik" kavramı gerektirir (Bass, Steidlmeier, 1999, s. 186).

Kadın akademisyenlerin sürdürümcü liderlik davranışları, Koşullu Ödül alt boyutunda "her zaman olmasa da çok sık" olarak değerlendirilmiş ve en yüksek değere sahip alt boyut olmuştur. Bu alt boyutta, "Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim" maddesi en yüksek aralık değere değerlendirilmiştir. Kadın yöneticilerin "koşullu ödüllendirme" ile ilgili görüşleri, anket ortalamasında en yüksek değere sahip olan maddeyi destekler niteliktedir. Kadın yöneticiler, özellikle devlet kurumlarında, koşullu ödüllendirme davranışı olarak sözlü ya da yazılı memnuniyet geri bildiriminin kullanılabildiğini görüşlerinde de belirtmişlerdir.

Toplumsal cinsiyet rollerine göre, toplayıcı özellikler (*communal characteristics*) kadınlara atfedilen özellikler olup; diğer insanların çıkarlarını gözetme – örneğin, merhamet, yardımseverlik, nezaket, anlayış, duyarlılık, hoşgörülü olmak, sevecenlik- ile ilişkilidir (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001, s. 783). Dönüşümsel liderlik ve sürdürümcü liderlik, yürütülen araştırmalarda cinsiyet rollerine açık bir şekilde gönderme yapmasa da, dönüşümsel liderlik özellikleri, öncelikle bireysel destek alt boyutu dikkate alındığında toplayıcı özellikleri (*communal characteristics*) yansıtmaktadır ve kadınlarla daha çok ilişkili olması mümkündür (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001, s. 788).

Araştırmacıların dönüşümsel liderliğe odaklanmaları, liderlik normlarında oluşan kültürel değişikliklere bağlıdır ve küreselleşmenin gereklilikleriyle birlikte şekillenen yönetim bileşenleri olarak kabul edebileceğimiz dönüşümsel liderlik alt boyutları ve sürdürümcü liderlik koşullu ödüllendirme alt boyutu, lider etkililiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu alt boyutlar, kadınlık özellikleri ile birebir örtüştüğü için kadın liderlerin yönetici pozisyonlarında görev alma konusunda avantajlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, kadınların yönetim pozisyonlarında görev alabilmeleri için daha fazla engeli aşmaları gerektiğinden, erkek liderlerden daha donanımlı oldukları iddia edilebilir (Eagly, 2007, s. 3-5).

Beklentiyle Yönetim (Aktif) boyutundaki davranışlar, yöneticiler tarafından “bazen” olarak değerlendirilmiştir ve bu boyutta “bazen” değerlendirmesiyle “tüm dikkatimi beklenmedik yanıtları, şikâyetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırım” en çok gösterilen davranıştır. Beklentiyle Yönetim (pasif) boyutundaki davranışlar, kadın akademisyenlerin öz değerlendirmelerinde “arada bir” olarak ortaya konmuştur. Bu alt boyutta en düşük değerlendirilen davranış “harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim” olmuştur. Kadın yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında, hatalara olduktan sonra hemen müdahale ettiklerini belirterek ve hatanın düzeltilmesi için bir süreç başlatarak bu süreci dikkatli bir şekilde yönetmeye çalıştıklarını ifade ederek, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği sonuçlarını desteklemişlerdir.

Sürdürümcü liderlik düzeyinde, “hiçbir zaman” olarak değerlendirilen alt boyut serbestlik tanıyan liderlik alt boyutudur ve bu boyuttaki tüm davranışlar “hiçbir zaman” olarak değerlendirilmiştir. Kadın yöneticilerin bu alt boyuta ilişkin görüşleri, izleyenlerini inisiyatif almaya desteklerken, bireysel katkı ya da destek sağlayabilecekleri her konuda izleyenlerin yanında oldukları doğrultusundadır ve bu alt boyuta ilişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ortalamalarını desteklemektedir.

Daha geleneksel yönetim davranışlarını içeren sürdürümcü liderlik, koşullu ödüllendirme alt boyutu dışında kalan diğer alt boyut beklentiyle yönetim (aktif/pasif) ve serbestlik tanıyan liderlik, etkili olmayan liderlik davranışları olarak belirlenmiştir (Eagly, 2007). Yapılan karşılaştırmalı araştırmalarda, erkek liderlerin bu davranışları kadın liderlerden daha sıklıkla gösterdikleri ortaya konmuştur. Bu davranışların erkek liderler tarafından ortaya konması, erkek yöneticilerin düşük performansa rağmen yöneticilik pozisyonunda kalabilmelerine olanak sağlayan şartlara sahip olmaları şeklinde yorumlanabilir (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001, s. 793).

Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyi, telkinle güdüleme alt boyutunda 2. derece yöneticilik pozisyonuna görev yapan kadın yöneticilerin, telkinle güdüleme davranışını daha sık ortaya koyduğu belirlenmiştir. Bu davranışın 2. Derece yönetim pozisyonundaki kadın liderler tarafından daha sık gösterilmesi, kurumlardaki görevlerin takip sorumluluğunun 2. Derece yönetime ait olmasından kaynaklanıyor olabilir. Katz (1974), belirli derecelerde beceri ve davranışların (teknik, insan, kavram), yönetim pozisyonlarına göre dağıldığına dikkat çekmiş, 1. Derece yönetim daha çok “kavram” ile ilişkilendirilirken, 2. Derece yönetim pozisyonunun daha çok “insan” ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Paolillo, 1981, s. 44).

Bu bağlamda, problemlerin çözümü, görevin yerine getirilmesindeki alternatif yollar birebir izleyenlerle aktif bir iletişim gerektirdiğinden, 2. Derece yönetim kademesinde görev alan kadın liderlerin, telkinle güdüleme davranışını 1. Derece yöneticilere oranla daha sık ortaya koydukları söylenebilir.

Dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik diğer alt boyutları, kurum, meslek yılı, yöneticilik derecesi, yöneticilik yılı ve yaş demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar göstermemiştir.



Eagly ve Engen (2007), Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) ve Bass ve Avolio (1994) tarafından yürütülen ve kadın-erkek karşılaştırmalı dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik düzeylerini belirleyen çalışmaların sonuçlarına göre kadın yöneticiler, dönüşümsel liderlik alt boyutları ve sürdürümcü liderlik alt boyutu koşullu ödüllendirmede, erkek yöneticilerden daha yüksek düzeyde bu davranışları ortaya koymaktadırlar. Bu araştırmada, yükseköğretimdeki kadın yöneticilerin, öz değerlendirmeleri sonucunda aynı alt boyutlardaki davranışları yoğunlukla sergilediklerine yönelik algıları, bu iki araştırmayı kısmen desteklemektedir.

Yükseköğretimde görev alan kadın liderlerin “yükseköğretimde kadın yönetici” için ortaya koydukları metaforlardan elde edilen temalar, dönüşümsel liderlik alt boyutları altında gruplanmış ve en fazla temaya sahip olan alt boyut “Telkinle Güdüleme” olmuştur. Becker (2006) “Kadın Yapımcıların Liderlik Özellikleri Algıları” adlı çalışmasında, benzer bir gruplama sistemi kullanmış ve kadın yapımcıların türettikleri metafor temaları en fazla “Telkinle Güdüleme” alt boyutunda belirlenmiştir. Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin, “yükseköğretimde kadın yönetici” için ürettikleri metaforlardan elde edilen temalar, Dönmez (2008)’in okul yöneticiliği metaforları üzerine yaptığı çalışmada elde ettiği tema gruplarından “Koruma ve Geliştirme”, “Yönlendirici ve Lider” ve “Çalışkanlık ve Birleştiricilik” ile, Yalçın (2011)’in okul müdürleri metaforları üzerine yaptığı çalışmada oluşturduğu tema gruplarından “Koruyucu ve Güven Vericilik” ve “Yönlendiricilik/Yol Göstericilik” ile örtüşmektedir.

Apperson ve arkadaşları (2002), kadınların birden fazla rolü taşıma sürecinde, rol çatışmaları yaşayabildiklerini ifade etmektedir. Bu çalışmada, kadın yöneticilerin bireysel destek alt boyutundaki ortalamalarının yüksek olması ve tekrarlanan metafor olarak “anne” metaforunun kadın yöneticilik için tercih edilmesi, toplumsal cinsiyet bağlamında kadının kültürel idealleri ve stereo tipleri ile kariyerlerini özdeşleştirme olarak yorumlanabilir.

Yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin, liderlik alt boyutlarıyla ilgili alınan görüşleri ve yükseköğretimde çalışan kadın lider için ürettikleri metafor analizleri sonucunda ortaya konan algıları, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri cevaplarla örtüşmekte, her bir alt boyutta ankete verdikleri cevapları destekleyen detaylı görüşleri ve düşünceleri, yüksek ya da düşük ortalamaya sahip olan her bir maddenin nedenlerini ortaya koymaktadır.

## Bölüm VI

### Öneriler

Bu bölümde, araştırmanın bulgu ve sonuçlarına dayalı olarak, ileriki araştırmalar ve uygulayıcılar için öneriler ele alınmaktadır.

Araştırmacılara öneriler:

(1) Bu araştırmada, yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik düzeyleri, kendi öz değerlendirmeleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır, ileriki araştırmalarda, izleyen grubunun da görüşleri alınarak, karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

(2) Bu araştırmada yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik algıları, veri toplama aracı olarak kullanılan "anket" ve "görüşme formu" yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlemiştir, ancak anket çalışmasının sınırlılıkları göz önüne alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak araştırmalar yapılabilir, "Gözlem" ve "Mülakat" gibi veri toplama araçları araştırmacılara önerilebilir.

(3) Liderlik paradigmalarından, "Vizyoner Liderlik", "Kültürel Liderlik", "Etik Liderlik", "Moral Liderlik" gibi liderlik biçimlerinin eğitim alanında çalışan kadın yöneticilerde var olma düzeyleri araştırılabilir.

(4) Ülkemizde okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri, genelde 1. Derece ve 2. Derece yönetim pozisyonunda görev alan yöneticilere ve izleyenlere sorularak belirlenmektedir, ancak okul örgütünün çevresini oluşturan kişiler, okul içerisinde öğrenci ve diğer personel (memur, hizmetli vb.) gibi değişkenlere de okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri sorularak araştırma yapılabilir.

(5) Araştırmanın görüş bildirme ve metafor kullanımı bölümü gönüllülük esasına dayanılarak yürütülmüş ve elde edilen veriler çok sınırlı kalmıştır. Bu sebeple, ileriki

araştırmalarda, yükseköğretimde çalışan kadın liderlerin “yükseköğretimde çalışan kadın lider” e yönelik metaforik algılarının ortaya konulması için daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

(6) Kadın yönetici algısının analizi için, metafor listesinden seçme yöntemi kullanılarak çalışmalar yapılabilir.

(7) Ayrıca, dolaylı metafor analizi kullanılarak, her bir katılımcının seçtiği “yönetici” metaforu ile arasındaki bağlar analiz edilmeye çalışılabilir.

(8) Bu çalışmada, kadın yöneticilerin “yükseköğretimdeki kadın yönetici” için metafor kullanmaları istenmiştir, ileriki araştırmalarda izleyen grupları tarafından üretilen metaforlar üzerinde çalışılabilir.

Uygulayıcılara öneriler:

(1) bu araştırmada, yükseköğretimde çalışan kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeylerine ilişkin algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır, yapılan analizler sonucunda, kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeylerinin oldukça yüksek düzeyde algılandığı ortaya konmuştur, diğer yandan, kadın yöneticilerin karizma boyutunda izleyenlerine güç ve güven duygusu vermek ve kendileriyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlamak davranışlarını daha sık ortaya koymaları önerilebilir.

(2) kadın yöneticiler, telkinle güdüleme boyutunda, izleyenlere vizyonları çekici hale getirme ve bunları açıkça ifade etme davranışını sıklaştırabilirler.

(3) entelektüel uyarım boyutunda, kadın yöneticilerin yaratıcılık konusundaki hassasiyetleri, izleyenleri görevlerini yapma doğrultusunda yeni yollar önererek destekleme ve kurum için önemli olan varsayımların üzerinde daha çok durmak konularında da gösterilebilir.

(4) tüm engellere rağmen üst-düzey yöneticilik pozisyonlarında görev alma başarısına erişmiş olan kadın liderler, yöneticilik gibi görevlerin erkeklere özgü olduğu yargısını

toplumsal düzeyde kırabilmek için kariyer günlerinde ya da kadınlara yönelik sivil toplum örgütlerinde rol model olarak tanınma çabası gösterebilir.

## Kaynakça

- Acar, F. (1996). Türkiye’de kadın akademisyenler: Tarihsel evrim ve bugünkü durum. H. Coşkun (Ed.), *Akademik Yaşamda Kadın, Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi* (ss 75–87).
- Acker, S. ve Webber, M. (2006). Women working in academe: Approach with care. C. Skelton, B. Francis., L. Smulyan (Ed.), *Gender and education* (ss. 483-496). London: Sage Publication Ltd.
- Akar, A. (2010). *Transformational and transactional leadership characteristics of intercollegiate athletes and non-Athletes*. (Yüksek Lisans Tezi). ODTÜ, Ankara.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Apperson, M. Et al. (2002). Women managers and the experience of work-family conflict. *American Journal of Undergraduate Research*. 1(3), 9-16
- Arat, N. (1996). Üniversitede kadını destekleyici ve eşitlik sağlayıcı politikalar. H. Coşkun (Ed.), *Akademik Yaşamda Kadın. Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi* (No.9, ss. 426–431).
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışı ve banka sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(1).
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal zeka ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik*. Ankara: Nobel.
- Atay, F. R. (2010). *Çankaya*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Aycan, Z. (2004). Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor? <http://medice.blogcu.com/> adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülenmiştir.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile öğretimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*. (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through*

*transformational leadership*. Sage Publication.

- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994a). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*. 33(4).
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18(3).
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990c). Developing transformational leadership. *Journal Of European Industrial Training*. 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*. 45(1), 5-34.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. New Jersey: New York at Binghamton. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2).
- Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2013). *Toplumsal cinsiyet eşitliği ulusal eylem planı. 2008–2013*
- Baykal, A. N. (2013). *Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Destek Yayıncılık.
- Becker, T. A. (2006). *The self-perceived leadership characteristics of female producers*. (MA in Communication) Liberty University. Virginia/US.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders, the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bossink, B. A. G. (2004). Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*. 2004(4), 211-228.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Cashin, J. (2000). "Transformational leadership: A brief overview and guidelines for implementation" ,<http://www.mun.ca>, adresinden 29.07.2014 tarihinde görüntülendi.

- Cerit Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*. 33(147), 3-13.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: Bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Curry, B. K. (2000). *Women in power*. Athene Series. *Teachers College Press*. New York: Columbia University.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2001). Kadın girişimcilerin demografik özellikleri ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin Nevşehir ilinde bir araştırma. *1. Orta Anadolu Kongresi* ( s. 487-498). Nevşehir.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. (2nd ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Davis, J. (2003). *Learning to lead*. Westport, CT: American Council on Education/Praeger.
- Dedeoğlu, S. (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği. *Toplum ve Bilim*. Güz, 86.
- Demir, G. H. (2010). *Metaforlar : hayat, anlam ve dil*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44(511).
- Devellioğlu, F. (2006). *Osmanlıca - Türkçe Ansiklopedik Büyük Lügat*. İstanbul: Sebat Yayınları.
- Dönmez, Ö. (2008). *Türk eğitim sisteminde kullanılan yönetici metaforları (kayseri ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dökmen, Zehra, (2010). *Toplumsal cinsiyet*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Dunlap, D., Schmuck, P. A. (Eds.)(1995). *Women leading in education*. Albany, NY: State University of NY Press.
- Durgun, Sahin, N. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*. 57(4), 781–797.
- Eagly, H. A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. 31, 1-12.
- Eisenbach, R., Watson, K. ve Pilai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2), 80-89.



- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erçetin, Ş. (1997). Acaba kadınlar yönetmeye istekli değil mi? *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(3), 17-32.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon. (Leadership in Vision Spiral)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul: İdealist Düşünce.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13th ed.) İstanbul: Beta Yayınları.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002) *Primal leadership learning to lead with emotional intelligence*. Massachusetts: Harward Business Review Press.
- Günlük-Şenesen, G. (1996). Türkiye üniversitelerinin üst yönetiminde kadınların konumu 1990-1993. H. Coşkun (Ed.). *Akademik Yasaında Kadın, Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi*. (ss. 209–243).
- Günlük-Şenesen, G. (2012). Üniversite üst yönetiminde kadınların konumu Türkiye’de 1990’lardan 2000’lere ne değişti? *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınevi.
- Harrow, A. J. (1993). Power and politics: The leadership challenge. In Mitchell, P. T., *Cracking the Wall: Women in Higher Education Administration*. Washington, DC: College & University Personnel Association.
- Haslam, S. A. ve Platow M. J. (2001). The link between leadership and followership: how affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*. November (27), 1469-1479.
- Haslett, B. J., Geis, F. L. ve Carter, M. R. (1992). *The organizational woman: power and paradox*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Hatcher, M. A. (1991). The corporate woman of the 1990’s. *Psychology of Women Quarterly*. 12, 251-259.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1986). *Organizational behavior*. St Paul West Publishing Company.
- Hıdıroğlu, S. (2006). Sağlık iş kolunda kadınların çalışma yaşamı ile ilgili sorunlarının değerlendirilmesi. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Höpfl, H. ve Matilal, S. (2007). The lady vanishes: Some thoughts on women and leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 20(2), 198-208.

- Husu, L. (2001). Sexism, support and survival in academia. Academic women and hidden discrimination in Finland. *Social Psychological Studies* 6. Helsinki: University of Helsinki.
- İrey, Ç. (2011). *Türkiye üniversitelerinde kadın emek gücü, Selçuk Üniversitesi kadın akademisyenler üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Jobbins, D. (2006). *Below peak*. Times Higher Education. March 31. <http://www.timeshighereducation.co.uk/> adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülendi.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. ve Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für Arbeits-u. Organisation Psychologie*. 50 (4), 203-214.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*. 4(16).
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kırel, Ç. (1998). Kariyer yönetiminde toplumsallaşmanın önemi. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Kirby, P.C. ve Paradise, L.V. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*. 85(5), 303-310.
- Klenke, K. (2004). *Women and leadership: A Contextual perspective*. New York: Springer Publishing.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management*. 12, 648-657
- Lakoff, G. ve Johnson, M. (2003). *Metaforlar: anlam ve dil*. İstanbul: Paradigma Yayınları. Çeviri. (2010).
- Leithwood, K. A. ve Doris J. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*. 1(4), 249-280.
- Leithwood, K. ve Poplin, M. S. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*. 49(5), 8-12 <http://www.ascd.org/> 28.07.2014 tarihinde görüntülendi.

- Linn, G. B., Sherman, R. ve Gill P. B. (2007). Making meaning of educational leadership: The principalship in metaphor. *NASSP Bulletin*. 91, 161.
- Longman English Dictionary, 2014.
- Lunnenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: concepts and practices*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. (12<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Marshall, Gordon (1999); Sözyoloji sözlüğü. O. Akınhay ve D. Kömürçü (Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları. <https://drive.google.com/> adresinden 03.08.2014 tarihinde görüntülenmiştir.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Monroe, C. E. (2003). *An analysis of principalship metaphors at the beginning of a new millennium*. (Dissertation Thesis). University of North Carolina, North Carolina.
- Moralioğlu-Korkmaz, S. (2010). *Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5th Ed.). London: Sage Publications Ltd.
- ÖSYM. [www.osym.gov.tr](http://www.osym.gov.tr)
- Özbişgin, M. ve Healy, G. (2004). The gendered nature of career development of university professors: the case of Turkey. *Journal of Vocational Behavior*. 64, 358-371.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm*. (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye ve Avustralya’da yükseköğretim kurumlarında üst düzey kadın yöneticilerin durumu. Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Kesin Raporu.
- Paolillo, J. G. P. (1981). Manager’s self-assessments of managerial roles: The influence of hierarchical level. *Journal of Management*. 7, 43–52.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal zekanın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının “öğretmen” kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2(2), 131-155.
- Sayın, A. (2007); *Avrupa Birliği’nde çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliği: Türkiye açısından bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Serinkan, C. ve Erdiş Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiebinger, L. (2002). European women in science. *Science in Context*. 15(4), 473-481.
- Shimanoff, S. B. ve Jenkins, M. M. (2003). *Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources*. Los Angeles, California: Roxbury Publishing. (ss. 184-194).
- Smith, T. E. (1998). *Factors that influence achievement of female administrators in higher education at eleven southeastern research universities*. Ann Harbor: ProQuest.
- Soysal, A. (2010). Türkiye’de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Anakara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65-1.
- Statham, A. (1987). The gender model revisited: differences in management styles of men and women. *Sex Roles*. 16(7-8), 409-429.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 25, 35-71.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, H. ve Aytemiz, D. (1997). Kurumsal değişim ve liderlik: yönetsel liderler ve dönüştürücü liderler. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. Cilt: 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik sempozyumu* (5-6 Haziran )
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Örgütsel semboller ve eğitimde sembolik liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 37, 96-117.
- Tanrıöven, A. (2001). Yol-amaç kuramı aından yönetici-öğretmen ilişkileri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 1(2). Ankara: Anı Yayıncılık.
- TDK, (2014) <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülenmiştir.
- Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Toksöz, Seray. (2010). *21. Yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tütek, H., Ecevit, Z. ve Çolak, B. (1998). Manisa’da özel sektör ve üniversitede çalışan kadın

yöneticilerin özellikleri, sorunları ve çözüm önerileri. 4. *Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı*. İzmir: Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümsel liderlik, etkileşimli liderlik ve performans. *Erciyes Üniversitesi VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (s. 587-600). Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.

Vries, K. M. (2007). *Liderliğin gizemi*. İstanbul: Mess Yayınları.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva: International Labor Office.

Yalçın, M. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürlerine ilişkin metaforik algılar*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, N. (2011). Eğitim gönüllüsü kanaat önderlerinin (doğal liderlerin) okul yönetimine katkıları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8 (2), 880-904.

YÖK. [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr) adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülenmiştir.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7th Ed.). New Jersey: Pearson.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve lider: Birbirinden farklı mıdır? Leadership (Liderlik)* M. Tüzel (Çev.) İstanbul: Harward Business Review Pub.

Zel, Uğur. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. Ankara: *MPM-Verimlilik Dergisi*. 4(13).

Zel, U. (1999) *İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu*. [www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm). adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülenmiştir.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<http://tr.wikipedia.org> adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülenmiştir.

[www.etymonline.com](http://www.etymonline.com) adresinden 29.09.2014 tarihinde görüntülenmiştir.

## **Ekler**



**Ek A: Anket Kullanma İzni**

For use by Nese Aysin Styli only. Received from Mind Garden, Inc. on February 10, 2014



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## Ek B: Anket (MLQ ve Demografik Veriler)



# YÜKSEKÖĞRETİMDE KADIN YÖNETİCİLER

Değerli Hocam,

Bu anket formu YÜKSEKÖĞRETİMDE KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TÜRLERİ VE METAFORLARI adlı yüksek lisans tez araştırması kapsamında kadın yöneticiler hakkında bilgi toplamayı amaçlamaktadır.

Kullandığımız MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) anketinin tüm hakları MINDGARDEN şirketinde saklı olup, anketin söz konusu araştırmanın haricinde kullanılması gerekmektedir.

Araştırmaya katılmak gönüllüğe esasına dayanır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler araştırmacıda saklı kalacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtın doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, ankette bulunan sorulara doğru yanıt vermeniz rica eder, işbirliğiniz için teşekkür ederiz.

## Bölüm 1 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

1

1. soruya başlayarak her ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve cevaplarınızı işaretleyiniz. Liderlik tarzınızı algıladığınız gibi tanımlayınız.

Not: "Başkaları" kelimesi iş arkadaşlarınızı, size doğrudan bağlı olan kişileri, denetleyicileri ya da bütün bu bireyleri kastedebilir.

|  | HİÇBİR ZAMAN          | ARADABİLİR            | BİZZET                | OLDUKÇA SIK           | HER ZAMAN OLMASA DA ÇOK SIK |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 2. Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |



## Bölüm 2 Demografik

2\* Yöneticilik yaptığınız birim

- Rektörlük
  Fakülte
  Enstitü
  Yüksekokul
  MYO

3\* Çalıştığınız yükseköğretim kurumu

- Devlet Üniversitesi
  Vakıf Üniversitesi
  Özel Statüde Devlet Üniversitesi

4\* Kaç yıldır çalıştığınız kurumda hizmet vermektedirsiniz?

- 1-5
  6-10
  11-15
  16-20
  20- daha fazla

5\* Alanınız

- Dentizcilik
  Edebiyat
  Eğitim Bilimleri
  Fen Bilimleri
- Güzel Sanatlar
  Hemşirelik
  Hukuk
  İktisat
- İletişim
  İşletme
  Mimarlık
  Mühendislik
- Sağlık Bilimleri
  Sivil Havacılık
  Sosyal Bilimler
  Su Ürünleri
- Tıp
  Turizm
  Yabancı Diller
- Diğer

6\* Yönetici pozisyonunuz

- Rektör
  Rektör Yardımcısı
  Dekan
  Müdür

7\* Kaç yıldır yöneticilik pozisyonunda çalışmaktasınız?

- 1-5
  6-10
  11-15
  16-20
  20- daha fazla

8\* Akademik ünvanınız

- Prof.
  Doç. Dr.
  Yrd. Doç. Dr.
  Dr.
  Öğrt. Görevlisi
  Okulman
- Diğer

9\* Kaç yıldır mesleğinizi sürdürüyorsunuz?

- 1-5
  6-10
  11-15
  16-20
  20- daha fazla

10\* Kaç yıldır şu anki pozisyonunuzda çalışmaktasınız?

- 1-5
  6-10
  11-15

11 Daha önce hangi pozisyonlarda görev aldınız?

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bölüm Başkanı | <input type="checkbox"/> Anabilim Dalı Başkanı | <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı |
| <input type="checkbox"/> Müdür         | <input type="checkbox"/> Dekan Yardımcısı      | <input type="checkbox"/> Dekan            |
| <input type="checkbox"/> Dekan         | <input type="checkbox"/> Rektör Yardımcısı     | <input type="checkbox"/> Rektör           |

12\* Medeni durumunuz

- Evli  Bekar

13\* Yaşınız

- |                             |                             |                             |                                     |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> 25-30 | <input type="radio"/> 31-35 | <input type="radio"/> 36-40 | <input type="radio"/> 41-45         |
| <input type="radio"/> 46-50 | <input type="radio"/> 51-55 | <input type="radio"/> 56-60 | <input type="radio"/> 61-daha fazla |

## BÖLÜM 3 - METAFOR



### Yükseköğretimde Kadın Yöneticiler

Bu bölümdeki sorulara verdiğiniz cevaplar, araştırmacı tarafından Metafor analizi için kullanılacaktır.

Aşağıdaki soruları ÖRNEK OLAYLARLA cevaplandırınız.

1 Karizmatik bir lider misiniz?

2 Sorunların çözümlenmesinde ya da gelişim sürecinde yaratıcılığı destekler misiniz?

3 Çalışanlar için bir model olma ve oluşturma çabası verir misiniz?

4 Çalışanlarınıza bireysel olarak destek verir misiniz?

5 "Koşullu Ödüllendirme" yöntemini kullanır mısınız?

6 Yönettiğiniz kurumda çalışanların başarısızlıkları ve hataları ile ilgili tutumunuz nedir?

7 Çalışanlarınıza ne ölçüde serbestlik tanırırsınız?

### Ek C: Araştırmaya Katılan Üniversiteler

| DEVLET ÜNİVERSİTESİ |                                  | VAKIF ÜNİVERSİTESİ                  |                            |                              |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
|                     | 1.DERECE YÖNETİCİ                | DEKAN YARDIMCISI                    | 1.DERECE YÖNETİCİ          | DEKAN YARDIMCISI             |
| 1                   | ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ      | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ                | BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ    | BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ         |
| 2                   | AMASYA ÜNİVERSİTESİ              | ANADOLU ÜNİVERSİTESİ                | BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ       | İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ |
| 3                   | ANADOLU ÜNİVERSİTESİ             | ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ                | ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ       | İZMİR ÜNİVERSİTESİ           |
| 4                   | ANKARA ÜNİVERSİTESİ              | BOZOK ÜNİVERSİTESİ                  | HALIÇ ÜNİVERSİTESİ         | YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ        |
| 5                   | ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ             | CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ            | İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ |                              |
| 6                   | BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ           | ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ | İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ |                              |
| 7                   | CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ         | DİCLE ÜNİVERSİTESİ                  | KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ     |                              |
| 8                   | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ         | DÜZCE ÜNİVERSİTESİ                  | KOÇ ÜNİVERSİTESİ           |                              |
| 9                   | DÜZCE ÜNİVERSİTESİ               | GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ            | OKAN ÜNİVERSİTESİ          |                              |
| 10                  | EGE ÜNİVERSİTESİ                 | GAZİ ÜNİVERSİTESİ                   | ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ       |                              |
| 11                  | ERCİYES ÜNİVERSİTESİ             | HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ              | SABANCI ÜNİVERSİTESİ       |                              |
| 12                  | ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ | İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ                  | YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ      |                              |
| 13                  | GAZİ ÜNİVERSİTESİ                | İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ               |                            |                              |
| 14                  | GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ | KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ       |                            |                              |
| 15                  | HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ           | KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ                |                            |                              |
| 16                  | İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ               | MERSİN ÜNİVERSİTESİ                 |                            |                              |
| 17                  | İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ            | NİĞDE ÜNİVERSİTESİ                  |                            |                              |
| 18                  | İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ     | SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ       |                            |                              |
| 19                  | KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ    | ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ                 |                            |                              |
| 20                  | KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ           | UŞAK ÜNİVERSİTESİ                   |                            |                              |
| 21                  | KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ           |                                     |                            |                              |
| 22                  | KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ             |                                     |                            |                              |
| 23                  | MERSİN ÜNİVERSİTESİ              |                                     |                            |                              |
| 24                  | MUĞLA ÜNİVERSİTESİ               |                                     |                            |                              |
| 25                  | MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ       |                                     |                            |                              |
| 26                  | NİĞDE ÜNİVERSİTESİ               |                                     |                            |                              |
| 27                  | ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ       |                                     |                            |                              |
| 28                  | ORDU ÜNİVERSİTESİ                |                                     |                            |                              |
| 29                  | ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ    |                                     |                            |                              |
| 30                  | PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ           |                                     |                            |                              |
| 31                  | SAKARYA ÜNİVERSİTESİ             |                                     |                            |                              |
| 32                  | SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ    |                                     |                            |                              |
| 33                  | TRAKYA ÜNİVERSİTESİ              |                                     |                            |                              |
| 34                  | ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ              |                                     |                            |                              |
| 35                  | UŞAK ÜNİVERSİTESİ                |                                     |                            |                              |
| 36                  | ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ |                                     |                            |                              |

**Ek D: Özgeçmiş****NEŞE AYŞİN SİYİLİ****Tecrübe**

2006 - .. Anadolu Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Eskişehir

## Okutman

- Hedef Grup: Üniversite öğrencileri
- Öğretimin planlanması ve uygulanması
- Değerlendirme

2002 - 2006 Kocaeli Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü İzmit /  
Kocaeli

## Okutman

- Hedef Grup: Üniversite öğrencileri
- Öğretimin planlanması ve uygulanması
- Değerlendirme

2001 24 Kasım Anadolu Lisesi Yahyakaptan / Kocaeli

## Ücretli İngilizce Öğretmeni

- Hedef grup: Ortaöğretim 10. Sınıf
- Planlanmış öğretimin uygulanması
- Öğretimin değerlendirilmesi

North Warwickshire Hinckley Koleji N. Warwickshire/ İngiltere

Park House Öğrenim Merkezi

## Gönüllü İngilizce Öğretmeni

- Hedef Grup: Yetişkinler
- Seçilen öğrencinin ihtiyaç ve amaçlarına yönelik ders planlarının hazırlanması
- Değişik amaç ve ihtiyaçlardaki öğrenciler için materyal seçilmesi ve materyal hazırlanması
- Öğrenimin değerlendirilmesi ve sonucun rapor edilmesi

1998 - 2000 Seka İlköğretim Okulu İzmit / Kocaeli

## İngilizce Öğretmeni

- Hedef Grup : İlköğretim ikinci kademe öğrencileri

- Öğretim yılının planlanması
- Motivasyonu sağlamak ve başarı düzeyini yüksek tutma amaçlı ek kaynakların seçilmesi ve ek derslerin planlanması
- Planlara uygun olarak konuların işlenmesi ve değerlendirme yapılması
- Sınıf öğretmenliği çalışmalarının planlanması ve düzenli olarak uygulanması
- Sınıf Öğretmenliği çerçevesinde sosyal aktivitelerin düzenlenmesi

1998 – 1999 Avrupa İnsan Kaynakları İzmit / Kocaeli

İngilizce Öğretmeni

- Hedef Grup: Çalışan yetişkinler
- Planlanmış program çerçevesinde konuların işlenmesi
- Düzenli aralıklarla, işlenen konular içerikli derslerin düzenlenmesi
- Seviye tespit sonuçlarına göre ek programların düzenlenmesi

1998 Samsun Anadolu Lisesi Samsun

Stajer İngilizce Öğretmeni

- Eğitim öğretimin gözlenmesi ve değerlendirilmesi
- Planlanmış programın işlenmesi

## Eğitim

2013 Anadolu Üniversitesi Eskişehir

### CELTA

North Warwickshire Hinckley Koleji North Warwickshire/ İngiltere  
Park House Öğrenim Merkezi

### Tesol Ön sertifika Programı

1994 – 1998 19 Mayıs Üniversitesi Samsun

### Eğitim Fakültesi / Yabancı Diller Bölümü / İngilizce Öğretmenliği

## Sertifikalar

CMAS iki yıldız eğitimci dalıcı,

CELTA

## Bildiriler ve Makaleler

### Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Siyli NA., Kafes H., "Audio Journal in an ELT Context", International Journal of Applied Linguistics & English Literature ISSN 2200-3592 (Print), ISSN 2200-3452 (Online) Vol. 1 No. 4 Pg. 66; September 2012. <http://www.ijalel.org/pdf/94.pdf>, 01/09/2012

### Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında Basılan Bildiriler

Siyli NA, "Overrunning Anxiety Through Audio Journals", EDULEARN2011, 3-5

Temmuz, Barcelona, İspanya. <http://library.iated.org/view/SIYLI2011OVE>, 03/07/2011

Siyli NA, "How Well Can We Drive CALL? - Students' and Management's Perspective"  
, SIELT2011, Eskişehir, Türkiye., 01/03/2011

Siyli NA., "How Well Can We Drive CALL?", ICERI2010, 15-17 Kasım, Madrid,  
İspanya <http://library.iated.org/view/SIYLI2010HOW>, 15/11/2010

#### **Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında Basılan Bildiriler**

Arslan H., Siyli NA., "EĞİTİM YÖNETİMİNİN YÜKSEKÖĞRETİM  
KADEMESİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN AZLIĞININ SOSYAL VE  
KÜLTÜREL NEDENLERİ", XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Muğla  
Üniversitesi., 13/09/2006