

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**OKULLARDA İNFORMAL LİDERLERİN TOPLUMSAL  
CİNSİYET BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ERGİN DİKME**

**KOCAELİ, 2022**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**OKULLARDA İNFORMAL LİDERLERİN TOPLUMSAL  
CİNSİYET BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ERGİN DİKME**

**DANIŞMAN: DOÇ.DR. Asiye TOKER GÖKÇE**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 16.12.2022/32**

**KOCAELİ, 2022**

## ÖNSÖZ

Okullar, bireyleri her yönüyle topluma hazırlama misyonları ile toplumsal gelişme ve eşitliği sağlamada önemli bir rol üstlenmektedirler. Öğretmenler ve yöneticiler bu misyonun baş aktörleri konumundadırlar. Okullar sahip oldukları bu misyon gereği, hegemonik baskı unsurlarından ve eşitlikçi yapıyı zorlayacak güç ilişkilerinden korunması gereken örgütsel yapılardır. İnfomal liderlik, katı güç unsurlarına dayanmayan, dinamik bir liderlik türü olarak, yaşamın olağan akışıyla uyumlu ve esnek bir liderlik türüdür. Üst bürokratik yapıda etkili olan erkek egemen güç ilişkileri, kadın öğretmenler özelinde, okulların eşitlikçilik misyonu ile örtüşmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu çalışma liderlik olgusunu sosyal ağların analizine dayandırarak, geleneksel güç ilişkileri ile oluşan ve çoğu kez eleştirilere konu olan formal/bürokratik liderlik anlayışına bir alternatif önermektedir. Araştırma sonuçlarının okullarda eşitlikçi ve katılımcı yönetim anlayışının gelişmesine katkı sunmasını dilerim.

İnsanın mutluluğu biraz da baş edebildikleri, üstesinden gelebildikleridir. Bundan olsa gerek kendimizi zorluklarla karşı karşıya getirip başedebilmenin yollarını bulmaya çabalıyoruz. Bu zaferlerimiz yaşam yolculuğumuza değer katıyor. Şimdi yazacaklarımla, uzun bir o kadar değerli yolculuğumun son adımlarını atmış oluyorum. Bu aşamada öncelikle, çalışmamın en başından beri heyecanını, samimiyetini eksiltmeden tezimin bu aşamaya gelmesinde emek veren, yaratıcı önerileri, dostça desteği ile her zaman yanımda hissettiğim hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Asiye TOKER GÖKÇE'ye teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde yer alarak bu süreçte bana güç veren akademik birikimleri ile tezime katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Hüseyin YOLCU ve Doç. Dr. Gülşah TURA'ya, tez savunma sınavında bulunarak değerli vakitlerini ayıran Prof. Dr. Osman TİTREK ve Doç. Dr. Hüseyin GÜL'e, tez izleme komitesinde yer aldığı dönemde verdiği desteği için Dr. Öğr. Üyesi Ayla AKBAŞ'a gönülden teşekkür ediyorum.

Doktora öğrenimimin başından son aşamasına kadar yanımda olan, tezim hakkında dönütler veren, bakış açımı genişleten ve benim için dosttan öte değer taşıyan Doç. Dr. Simel PARLAK ve Ar. Gör. Dr. Erdem SEVİM'e, yol arkadaşlığı için sevgili Dr. Ezgi AĞCİHAN'a, Doktorant Volkan A. KILIÇ'a, kapısını her çaldığımda dost

yakınlığı ile beni cesaretlendiren Prof. Dr. Esmâ KIRIKKAYA'ya, varlığıyla bana güç veren Prof. Dr. Şükrü ASLAN'a, teknik becerileri ile tezime katkı sağlayan sevgili İlker DİKME'ye teşekkür ederim.

Araştırmam süresince tanıdığım ve mesleki heyecanları, insan ilişkilerindeki samimiyetleri, oluşturdukları güçlü sosyal bağlarından feyz aldığım, adlarını etik sebeplerle anamadığım ancak gönlümde taşıyacağım değerli öğretmenlere teşekkür ederim.

Son olarak, sağladığı eşsiz çalışma fırsatı ve desteği için sevgili eşime, oyun arkadaşlıklarını aksattığım, tez yazma sürecimde büyüyen, küçük yürekleri ile tezimi bitirmem için sabırla bekleyen kızıma ve oğluma, bu gururu benimle paylaşan ve büyüten anneme, kardeşlerime ve büyük aileme minnetle teşekkür ediyorum.

**İstanbul' 2023**

**Ergin DİKME**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU.....	3
1.1. PROBLEM DURUMU.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	10
1.2.1. Alt Problemler.....	10
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	11
1.4. SAYILTIAR.....	14
1.5. SINIRLILIKLAR.....	14
1.6. TANIMLAR.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	16
2.1. SOSYAL AĞLAR.....	16
2.1.1. Sosyal Ağlarda Konumun Belirlenmesi ve Sosyometri.....	18
2.2. GRUP NEDİR?.....	21
2.2.1. Gruplarda İletişim.....	22
2.2.2. Gruplarda Liderlik.....	23
2.2.3. Örgütlerde Grup Dinamikleri.....	25

2.2.4. Örgütlerde İnfomal Gruplar .....	27
2.3. İNFORMAL LİDERLİK .....	29
2.3.1. Örgütlerde İnfomal Liderlik .....	31
2.3.2. Örgütlerde İnfomal Liderlerin Ortaya Çıkma Süreçleri .....	36
2.3.3. Okullarda İnfomal Liderlik.....	43
2.4. İŞ YAŞAMINDA TOPLUMSAL CİNSİYETİN ETKİSİ .....	46
2.4.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı .....	46
2.4.2. İş Yaşamında Eril Kimlik.....	52
2.4.3. İş Yaşamında Dişil Kimlik .....	55
2.4.4. Feminizm ve Feminist Yaklaşımlar .....	57
2.4.4.1. Liberal Feminizm.....	59
2.4.4.2. Kültürel Feminizm.....	60
2.4.4.3. Marksist Feminizm .....	61
2.4.4.4. Köktenci/Radikal Feminizm .....	62
2.4.4.5. Postmodern Feminizm .....	63
2.5. ÖRGÜTLERDE TOPLUMSAL CİNSİYET.....	65
2.5.1. İşgücüne Katılım ve Yönetim Alanında Toplumsal Cinsiyet.....	68
2.5.2. Örgütlerde Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden Liderlik .....	71
2.5.3. Örgütlerde Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden İnfomal Liderlik ...	78
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	83
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	83
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	84

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	90
3.1. Araştırmanın Deseni .....	90
3.2. Evren Örneklem ve Çalışma Grubu.....	97
3.2.1. Nicel Veriye Ait Evren ve Örneklem .....	98

3.2.2. Nitel Boyutun Çalışma Grubu .....	101
3.3. Veri Toplama Araçları.....	103
3.3.1. Nicel Veri Toplama Araçları .....	103
3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı .....	107
3.4. Veri Toplama Süreci .....	108
3.4.1. Nicel Veri Toplama Süreci .....	109
3.4.2. Nitel Veri Toplama Süreci.....	110
3.5. Veri Analizi .....	112
3.5.1. Nicel Veri Analizi.....	112
3.5.2. Nitel Veri Analizi .....	117
3.6. Geçerlik ve Güvenirlilik .....	123
3.6.1. Nicel Veri Toplamada Geçerlik ve Güvenirlilik .....	123
3.6.1.1. TCAÖ Geçerlik ve Güvenirliliği.....	123
3.6.1.2. Sosyometrinin Geçerlik ve Güvenirliliği .....	124
3.6.2. Nitel Veri Toplamada Geçerlik ve Güvenirlilik .....	124
3.6.3. Araştırmacının Rolü .....	127

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

4. BULGULAR VE YORUM .....	128
4.1. Okullarda İnfomal Liderlerin Hangi Tür ve Özellikte, Nasıl Ortaya Çıktığına İlişkin Bulgular .....	128
4.1.1. İnfomal Liderlerin Türlerine İlişkin Bulgular Ve Yorum.....	131
4.1.2. İnfomal Liderin Özelliklerine İlişkin Bulgular Ve Yorum.....	147
4.1.3. İnfomal Liderin Nasıl Ortaya Çıktığına İlişkin Bulgular ve Yorum.	151
4.2. Okullarda İnfomal Liderlerin Ortaya Çıkmasında Öğretmen ve Yöneticilerin Toplumsal Cinsiyet Algısının Nasıl Bir Rol Oynadığına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	166
4.3. İnfomal Liderlik Türlerinin Okul Türleri Bağlamında İncelenmesine	

İlişkin Bulgular ve Yorum.....	179
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	191
TARTIŞMA.....	191
SONUÇ.....	218
ÖNERİLER.....	215
Uygulayıcılar ve Karar Vericilere Yönelik Öneriler.....	218
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	219
KAYNAKÇA.....	221
EKLER.....	245
ÖZGEÇMİŞ.....	285

## ÖZET

Bu araştırmada, ilk ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenler arasında informal liderlerin ortaya çıkış süreçleri, tür ve özellikleri, okul, öğretmen ve yöneticilerinin toplumsal cinsiyet anlayışları bağlamında incelenmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanıldığı “karma yöntem” araştırması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel boyutu ilişkisel tarama modeli ile uyumlu olarak yürütülmüş olup bu aşamada veri İstanbul ilinin altı farklı ilçesinde hizmet veren dört ilkokul, iki ortaokul ve iki imam hatip ortaokulunda görev yapan 194 öğretmen ve yöneticiden elde edilmiştir. Nicel boyuttunda veri toplama aracı olarak Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği (TCAÖ) ile Sosyometri Tercih Listesi kullanılmıştır. Nicel aşamada TCAÖ uygulamasından elde edilen veri istatistik paket programı kullanılarak, Sosyometri Tercih Listesi’nden elde edilen veri sosyometrik analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın nitel boyutu çoklu durum araştırması ile yürütülmüştür. Araştırmanın nitel çalışma grubu, nicel veri analizine bağlı olarak geliştirilen ölçüt doğrultusunda belirlenen, gönüllü 42 katılımcıdan oluşmaktadır. Nitel veri, yedi odak grup görüşmesi ve gözlem kayıtlarından elde edilmiş ve içerik analizi yöntemi analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, informal liderlerin yöneticilerden daha geniş bir sosyal ağına sahip oldukları, toplumsal cinsiyet algılarının okul türlerine bağlı olarak değiştiği ve sosyal ağların oluşmasını etkilediği, informal liderlik türlerinin yöneticinin ağıdaki etkinliğine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının yöneticilerin informal liderlere ilişkin farkındalığının sağlanarak sosyal ağıdaki etkinliklerinin arttırmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Eğitim Yönetimi, İnfomal Liderlik, Karma Yöntem, Okul Sosyal Ağları, Sosyometri, Toplumsal Cinsiyet.

## ABSTRACT

**This research aims to examine the process of the emergence of informal leaders among principal, vice-principal and teachers in primary and secondary schools in the context of teachers and principals' understanding of gender.**

**The research was carried out with the "mixed method" research. 194 teachers and administrators working in four primary schools, two secondary schools and two religious based secondary schools serving in six different districts of Istanbul participated in the quantitative dimension of the research. Quantitative data were obtained by using the Gender Perception Scale (GDSS) and the Sociometry Preference List. The GDSS application was analyzed using the statistical package programs, and the data of the Sociometry Test was analyzed with sociometric analysis methods.**

**The qualitative dimension of the research was carried out with multiple case study. The study group consists of 42 participants who volunteered to participate, determined with the criteria developed based on quantitative data analysis. Data was obtained from seven focus group interviews, observation list and content analysis method was analyzed.**

**As a result, it has been determined that informal leaders have a wider network than managers, their perceptions of gender vary depending on the type of school and they are effective in the formation of networks, and the organizational functions of informal leader differ depending on the effectiveness of the manager in the network. The results of the research will contribute to the development of the social network of the school and the awareness of the administrators about the informal leaders to increase their activities.**

**Keywords:** Educational Management, Informal Leadership, Mixed Method, School Social Networks, Sociometry, Gender Studies.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Formal Güce Sahip Olmadığı Halde Örgüt İçinde Etkili Olan Lider Araştırmaları.....	30
<b>Tablo 2.</b> İnfomal Liderlik Biçimleri.....	38
<b>Tablo 3.</b> Örgütlerde Sorun Alanlarına Göre İnfomal Lider Rollerini .....	41
<b>Tablo 4.</b> 2019-2020 Yılları Arasında Kadın Ve Erkeklerin Eğitim Durumlarına Göre İşgücüne Katılım Oranları .....	69
<b>Tablo 5.</b> 2015-2021 Yılları Arasında Kamu İlk Ve Ortaokullarındaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	77
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Buldukları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Puanları.....	99
<b>Tablo 7.</b> Evren Ve Örneklem Sayısı.....	100
<b>Tablo 8.</b> Örneklem Ait Demografik Bilgiler .....	100
<b>Tablo 9.</b> Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler .....	102
<b>Tablo 10.</b> TCAÖ Maddeleri İstatistiksel Analiz Tablosu.....	106
<b>Tablo 11.</b> Odak Grup Görüşmelerine İlişkin Bilgiler.....	112
<b>Tablo 12.</b> Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğine Ait Çarpıklık Basıklık Değerleri ..	116
<b>Tablo 13.</b> Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği Normallik Testi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 14.</b> Veri Analizinde Ortaya Çıkan İnfomal Liderler Örnek Kategori Tablosu .....	120
<b>Tablo 15.</b> İnfomal Liderlik Türleri Temalarının Belirlenmesinde Yararlanılan Kaynaklar.....	121
<b>Tablo 16.</b> Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları..	123
<b>Tablo 17.</b> İnfomal Liderlerin Sosyometri Tercih, Red Sayıları Ve Yüzdeleri İle Seçilme Puanları Tablosu .....	129
<b>Tablo 18.</b> Uzlaştırıcı-Destekleyici İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu	132
<b>Tablo 19.</b> Arabulucu-Müzakereci İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu	135
<b>Tablo 20.</b> Yönetimle Güç Birliği İçinde İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu .....	137
<b>Tablo 21.</b> Motive Eden-Destekleyici İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu .....	139
<b>Tablo 22.</b> Yönetimle Aracı İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu.....	142

<b>Tablo 23.</b> Sorun Çözücü İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu .....	144
<b>Tablo 24.</b> İnfomal Liderlerin Demografik Özellikleri .....	147
<b>Tablo 25.</b> İnfomal Liderlerin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	148
<b>Tablo 26.</b> İnfomal Liderle Kurulan İlişkiler Tablosu.....	152
<b>Tablo 27.</b> İnfomal Liderlerin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler Tablosu .	154
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Mann-Whitney U) .....	166
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis).....	167
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis)..	167
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi(Mann-WhitneyU)	168
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis) .....	168
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis) .....	169
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis).....	169
<b>Tablo 35.</b> İlkokul Ve İmam Hatip Ortaokullarında Toplumsal Cinsiyet Algısı.....	170
<b>Tablo 36.</b> İnfomal Liderlik Türleri Ve Toplumsal Cinsiyet Algısı.....	178

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnfomal Liderin Ortaya Çıkma Süreci .....	37
Şekil 2. Açımlayıcı Sıralı Desen Prototipi.....	91
Şekil 3. Nicel Veri Toplama ve Analiz Aşaması İşlem Adımları.....	92
Şekil 4. Takip Etme Aşaması İşlem Adımları .....	94
Şekil 5. Nitel Veri Toplama ve Analiz Aşaması İşlem Adımları .....	95
Şekil 6. Yorumlama Aşaması İşlem Adımları .....	97
Şekil 7. Sosyometri Analiz Basamakları .....	113
Şekil 8. Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği Histogramı .....	117
Şekil 9. İçerik Analizinin Adımları.....	118
Şekil 10. Okul Müdürü Sosyometrik Statüsü İle İnfomal Liderlik Türleri .....	146
Şekil 11. İO1 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram.....	156
Şekil 12. İO2 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram.....	158
Şekil 13. İO2 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram.....	159
Şekil 14. İO4 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram.....	160
Şekil 15. OO1 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram .....	162
Şekil 16. OO2 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram .....	163
Şekil 17. İHOO1 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram.....	164
Şekil 18. İHOO2 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram.....	165
Şekil 19. Okul Sosyal İlişki Ağı ve Müdürün Özelliklerine Bağlı Olarak Gelişen Yapıya İnfomal Liderin Etkisi.....	192

## GİRİŞ

Örgütler, çalışma alanlarına bağlı olarak çeşitli güç kaynakları çerçevesinde hiyerarşik yapılar oluşturmaktadırlar. Bu hiyerarşik yapılar, kullanılan gücün niteliği ve etkisine bağlı olarak yukarıdan aşağıya doğru işleyen katı veya esnek iletişim kanalları oluşturmaktadır. İletişimin insan ilişkilerini biçimlendiren etkisi nedeni ile bu hiyerarşik yapı kendisi ile uyumlu formal bir ilişki ağına zemin oluşturmaktadır. Ancak örgütlerdeki insan ilişkilerini bu hiyerarşik düzlemde ortaya çıkan ilişki ağı ile sınırlandırmak, örgütte kendiliğinden ve kişisel nedenlere ağı olarak gelişen informal ilişkileri görmezden gelmek anlamı taşımaktadır. Her örgüt, çeşitli amaçlarla bir araya gelmiş ve hiyerarşik düzlemde işleyen bürokratik görünümünün ardında, insan insana, yakınlığa dayanan iletişim ortamları ve etkileşimlerin mekânıdır. Örgütün formal, hiyerarşik yapısı içerisinde işgören olan birey, örgütün hiyerarşik olmayan, informal yapısı içerisinde bir kadın, erkek, deneyimli, çaylak, girişken, çekingen, vb sınıflarıyla bir insandır. Bu bakımdan örgütün formal yapısının işleyişi kadar informal yapısı içerisinde gelişen insan ilişkileri üzerinde durulması gereken unsurlardır.

Örgütteki ağırlıklarına bağlı olarak kadın ve erkek işgörenlerin varlığı, fazlalığı, hiyerarşik dağılımdaki konumları, örgütteki güç ilişkileri ile birlikte insan insana kurulan etkileşimler üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerdir. Bu bakımdan örgütte ilişki temelli gelişen hiyerarşik yapıyı, bu yapılardaki informal liderleri incelemek, örgütün formal hiyerarşisi ile birlikte bu yapıları ele almak örgütü bir bütün olarak tanımaya imkan sağlamaktadır. Örgütlerdeki informal ilişki ağlarını incelemek, formal yapılarda etkisini gösteren ataerkil güç ilişkilerinden bağımsızlaşmaya fırsat verecektir. Bu durum, kadınların informal ilişki ağlarında geliştirdikleri özgün güç kaynaklarını, bu güç kaynaklarının örgüte etkilerini kavramak açısından önemlidir. Ayrıca araştırma, informal ilişki ağlarında etkili olan erkek işgörenlerin veya formal liderlerin olup olmadığının belirlenmesini sağlayarak formal informal ilişki ağı uyumunun anlaşılmasına katkı sunacaktır. Bu kapsamda

araştırma eğitim 6tg6tlerinde informal liderleri toplumsal cinsiyet bağlamında incelemektedir.

Araştırma, problem durumu, amaç, 6nem, sayılı, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavramların tanımları birinci b6l6mde ortaya konulmuştur. Araştırmanın ikinci b6l6m6 olan kavramsal çerçeve de sosyal ağlar ile sosyal ağlarda konumun belirlenmesi, grup ve grup içi iletişim, gruplarda liderlik, 6rg6tlerde grup dinamikleri ve informal gruplar ele alınmıştır. Ayrıca kavramsal çerçeve de informal liderlik, 6rg6tlerde ve okullarda informal liderlik iş yaşamında toplumsal cinsiyetin etkisi, 6rg6tlerde toplumsal cinsiyet kavramları incelenmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi ilgili araştırmalar ile tamamlanmıştır. Araştırmanın 6ç6nc6 b6l6m6nde araştırmanın modeli, nicel evren 6rnekleme ve nitel çalışma grubu, veri toplama s6reci, araçları, veri analizinde kullanılan nicel ve nitel y6ntemler ile araştırmanın g6venirlik ve geçerliliğini sağlamaya y6nelik uygulamalara yer verilerek araştırmanın y6ntemi ortaya konulmuştur. Araştırmanın d6rd6nc6 b6l6m6 bulgular ve bulguların yorumlarından oluşmaktadır. Araştırmanın beşinci b6l6m6nde ise yorumlanan bulgular tartişılmıştır. Araştırmanın beşinci ve son b6l6m6nde, elde edilen bulgular alanyazın çerçevesinde tartişilmiş ve alan araştırmacıları ile politika yapıcılarına y6nelik 6nerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. PROBLEM DURUMU

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sayıltı, sınırlılık ve tanımlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Örgütlerin, sahip oldukları insan kaynağının dinamizmi ve çevreleri ile kurdukları sürekli etkileşim yoluyla, hareket eden, değişen yapılar haline gelebilecekleri açıktır. Örgütlerdeki insan kaynağı üretkenliğinin yanısıra, örgütsel işleyiş sırasında geliştirdiği sosyal ilişkilerin niteliğine bağlı olarak, örgütsel yapılardaki değişim ve dinamizmin niteliğini, hızını, yönünü, tutarlılığını etkileyebilir. Bu bakımdan örgütlerin sosyal ağlarının, örgütün bürokratik yapısı ile birlikte verimlilik ve etkililiği belirlemede bir rol oynadıkları düşünülmektedir.

Bursalıoğlu (2002: s. 15) örgütleri sosyal ilişkiler ile formal iş bölümünün iç içe geçtiği, üyeleri arasındaki ilişkilerle ortaya çıkan örüntüler olarak tanımlamaktadır. Örgütün üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği örgütün işleyişindeki verimlilikle beraber ortak kültür, amaç ve normların oluşmasında rol oynayabilmektedir. Clifton ve Webster (2017: s. 442) sosyal ağ ve grup ilişkilerinin kesin çizgilerle ayıramayacağını, her sosyal ilişkinin bir grup dinamiği içerisinde geliştiğini belirtmektedir. Bu yanıla örgütlerde iş görenler, tercih ve eğilimlerine bağlı olarak geliştirdikleri sosyal ağlarla birlikte ortak amaçlar çerçevesinde, uyum içinde bir arada çalışmak durumunda olduklarından grup dinamiklerine bağlı olarak ele alınabilirler. Kağıtçıbaşı (1988: s. 200) bir insan topluluğunun grup olabilmesi için; ortak amaçlar, ortak normlar ve kendilerini bir grup olarak hissetmelerinin gerekli olduğuna vurgu yapmıştır. Benzer biçimde Sığırı (2011: s. 19) grubu, bir veya daha fazla ortak özelliğe sahip olan kişilerin bazı ortak gereksinim veya beklentilerini karşılamak için oluşturduğu ünite olarak tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerdeki insan ilişkilerini, özellikle örgüt içi iş ve işleyişlerde birbirlerine bürokratik görev ve

sorumluluklar ile bağılı olmakla beraber aralarında zamanla gelişen sosyal ilişkiler çerçevesinde ele almak mümkündür. Örgütler çoğunlukla formal iş bölümleri ile anılmaktadır. Ancak Brass (1984: s. 519) bu resmi, bürokratik görünümün arkasında, bu bürokratik yapıya bağılı olarak, kendiliğinden gelişen bir informal yapının var olduğunu ve bu yapının örgütteki iş ve işleyişleri etkilediğini belirtmektedir. Eren (2017: s. 35-36) ise örgüt iş görenleri arasındaki dinamik ilişkilerin örgütün üretkenliğine katkı sunduğuna vurgu yapmaktadır. Örgütlerin formal iş bölüşümleri ile bu iş bölüşümleri ile anlaşılacak ilişki ağlarının bir bütünün parçası gibi ele alınması gerekmektedir. Bu yapıların yeterince iyi anlaşılabilmesi veya aralarındaki uyumsuzluk Lewin'in (1951: s. 205-207) belirttiği güç çatışmaları alanına kaynaklık edebilecektir.

Mann (1959), liderin küçük gruplarda temelde üç rolü yerine getirdiğini belirtmektedir. Bunlar; grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunmak, grubun başarısı için gerekli olan işleri yerine getirmek, grup üyelerinin liderlik davranışları olarak gördükleri davranışları sergilemek olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda liderlik bir grup etkileşimine bağılı olarak ortaya çıkan dinamik bir olgudur. Neubert ve Taggar (2004) gruplarda lider olmanın iki biçimde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bireysel farklılıkları nedeni ile grup tarafından lider statüsünde tanımlanmak, takım içerisinde değerli roller yerine getirerek veya önemli katkılar sunarak liderlik statüsüne ulaşmak. Labich (1988) liderlik rolünün sağlayıcılarını şöyle sıralamaktadır: Astlarına güven vermek, vizyon geliştirmek, zorlu süreçlerde sakin kalma, risk alabilmek ve hataları göze almak konusunda cesur olmak, en az takipçileri kadar uzmanlık bilgi ve becerilerine sahip olmak, fikir ayrılıklarını veya muhalefeti teşvik etmek, karmaşık konuları sadeleştirebilme veya basitleştirebilme becerisi. Belirtilen bu beceriler esasında formal liderden beklenen özelliklerdir. Ancak örgütlerin bu becerilerin yöneticilerce gösterilmediği durumlarda varlıklarını sürdürebilmelerini düşünmek güçtür. Bu bakımdan informal liderlerin, formal liderin boşalttığı liderlik rollerini üstlenmesi beklenmektedir. Araştırmanın formal informal lider ayrımını belirginleştirmekle beraber informal liderin hangi rolleri ne ölçüde sahiplendiğini belirlemesi beklenmektedir.

Örgütteki çeşitli kademelerde görev yaptığı halde bireysel özellikleri ve yetenekleri ile örgüt iş görenlerinin desteğini alan kimi işgörenler örgütün informal ilişki ağları içerisinde elde ettikleri sosyal güç ile informal liderler olarak ortaya

çıkabilmektedirler. İnfomal liderler örgütün bürokratik yapısı içerisinde yer almamalarına karşılık, örgütsel iş ve işleyişleri etkileyebilecek bir sosyal güce sahip olabilmektedirler. Northouse (2016: s. 3) ile Lunenburg ve Ornstein (2013: s. 100) takipçiler ile kurulan güçlü etkileşimin, liderliğin önemli unsuru olduğunu belirtmektedir. İnfomal liderler, liderliğin bu önemli güç kaynağıyla birlikte örgüt içerisindeki infomal yapıları harekete geçirebilmekte ve tabandan gelen yeni fikirlerin merkeze aktarılmasına katkı sunmaktadırlar (Levine, 1949: s. 52). Smart (2010: s. 20) infomal liderin farkında olunmayan, kullanılmayan bir sermaye olduklarını belirtmektedir. Neubert (1998: s. 177) infomal liderin resmi otorite pozisyonuna sahip olmadığını Levine (1949: s. 51) ise bu resmi pozisyonu elde etmeye isteksiz olduğunu vurgulamakta ayrıca infomal liderin gücünü, üyelerin ona duyduğu güçlü duygusallık, üyelerin duygularına yönelik duyarlılığı ve insanlarla kurduğu sıcak çalışma becerilerine bağlamaktadır.

İnfomal liderler, örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan sürükleyici ve kısıtlayıcı güç merkezleri arasındaki çatışmalarda (Lewin, 1951: s. 205-207) etkin rol oynayabilecek unsurlardır. Bu bakımdan örgütteki sosyal-duygusal alan ile infomal ilişki ağını tanımak ve örgütsel amaçlar için motive edebilmek, infomal lider/lerin tanınması ve iş birliğinin sağlanması ile olası görünmektedir.

Örgütsel yapıların etkililiği ve verimliliği, dinamik çalışanları ve işbirlikçi çalışma ortamları ile mümkün olabilmektedir. Yaşadığımız çağın ruhuna uygun biçimde örgütsel yapıdaki değişimler hızlı karar alabilmeyi, çalışanlar arasında etkin ve yaratıcı bir iletişim ağının oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin katı hiyerarşik yapılar yerine ortaklaştırılmış, dağıtılmış yönetim anlayışlarını benimsemeleri, yaratıcı, dinamik, yenilikçi üretken olabilmelerinin ancak çalışanlar arasında kurulan iş birliği ile mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Örgütsel yapılarda, resmi otorite ve bürokratik hiyerarşiden çok bireysel girişimciliğin ve iş birliğinin öne çıktığı dinamik süreçler giderek önem kazanmaktadır. Smart (2010: s. 20) örgütteki infomal ilişki ağlarının, bürokrasinin sağlayamadığı hız ve etkiyi sağlayarak örgütleri çağın ihtiyaçlarına yanıt verir hale getirdiklerini vurgulamakta, infomal liderlerin bu bağlamda örgütlerin ihtiyaç duydukları hız ve etkinin sağlanmasında önemli rol oynadıklarını vurgulamaktadır.

Okullar, işgörenleri arasındaki etkileşim, iş birliği ve uyumun önemli olduğu örgütlerdir. Okuldaki her bir işgörenin bürokratik rolünün okulun sosyal ilişki alanında

kabulü, örgütsel meşruiyetinin bir ögesi olarak değerlendirilebilir. Tezcan (2016: s. 475) okul müdürünün gücünü, formal yetkilerden aldığını ancak bunun yanında bir yöneticinin liderlik rolünün ancak okuldaki sosyal yapı içinde bu rolün kabullenip benimsenmesi ile gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Okullarda yönetici olarak görev yapan iş görenler ile öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren iş görenler, benzer mesleki donanıma, eğitime ve formasyona sahiptir. Den Hartog ve Koopman (2009: s. 201) örgüt üyelerinin yeterli deneyim, bilgi ve yeteneğe sahip olduğu, belirli rutinler ve standartlara göre işleyen örgütlerde liderin, astları üzerinde yeterince etkili olmayabileceğini belirtmektedir. Bu bakımdan okul öğretmenler odası, okul bahçesi, koridorlar gibi okuldaki sosyal-duygusal paylaşımların geliştiği yaşam alanları, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından, yönetim kademesinin öğretmenlerle işbirliklerini geliştirmeleri ve sosyal bir grup dinamiği oluşturabilmeleri için önem arz etmektedir.

Can (2014: s. 6) öğretmen liderliğinin sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencinin gelişim düzeyine göre düzenleyebilme, öğrencileri istekle derse katabilme ve öğrenmeye yönltebilme olarak tanımlamaktadır. Katzenmeyer ve Moller (2013: s. 9) öğretmen liderlerin gelişmiş öğretimsel modellerin uygulanabilmesi için meslektaşlarını güdülediklerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda öğretmen liderliği veya lider öğretmenlik olgusu, öğretmenlerin okullarındaki sosyal ağlarda ortaya koydukları etki ile informal ilişki ağlarına bağlı olarak geliştirdikleri liderliğin anlaşılması için yeterli olamayacaktır.

Bürokratik yapıya uygun olarak işleyen okullarda görev alacak kişiler ve yöneticiler yüksek bir otorite tarafından atanmaktadırlar. Buna karşılık atanmak yerine seçilmiş olan kişiler bürokraside kabul gören bir güce sahip değildirler. Bürokratik görevde iş görenlerin seçilmeleri bürokratik yapıyla toplumsal bağların zayıflamasına yol açabilir. Bir bürokratin seçilmesi, yerine getirdiği görevler açısından otoriteye bağlı olmak yerine kendisini seçenlere bağlı olması anlamına gelebilmektedir (Kula ve Güler, 2013: s. 118). Buna paralel olarak bürokratik yapıda yer alan memur veya yöneticiler yaptıkları işe göre değil hiyerarşik yapıya bağlılıklarına göre ücretlendirilir ve terfi ettirilirler. Zaman içinde gösterdikleri sadakat ve bağlılık yükselmelerindeki temel sebeplerden biri haline gelebilmektedir. Ancak informal liderler, okullarda öğretmenlerin çoğunluğu ve yöneticilerin bir bölümü ile güçlü ilişki geliştirebilmektedirler. Bu özellikleri informal liderlerin bürokratik yapının baskı ve

tahakkümünden daha az etkilenmelerine imkan sağlamaktadır. Kimi durumlarda informal liderlerin tahakküm karşısında direnen roller üstlenmeleri olasıdır. Araştırma informal liderlerin okullarda üstlendikleri rolleri ile birlikte bürokratik yapı karşısında nasıl bir anlayış geliştirdiklerini belirlemeye imkan sunmaktadır.

Örgütler, kadınlar ve erkeklerin farklı ağırlıkta olsalar da bir arada çalıştıkları, kültürel normların somutlaştırılmasında rol oynayan ortamlardır (Johansson ve Lundgren, 2013: s. 2). Ancak toplumsal rollerin inşasında oynadıkları bu rollere karşın örgütlerdeki cinsiyet eşitsizlikleri konuşulmamakta örgütler daha çok sınıf eşitsizlikleri ile gündeme gelmektedirler (Acker, 2006: s. 442). Örgütleri cinsiyetler için tarafsız alanlar olarak görmek (Johansson ve Lundgren, 2013: s. 3), toplumsal cinsiyetin eşlik ettiği eşitsizlikleri yalnızca ekonomik eşitsizliklere indirgemeye yol açmaktadır (Acker, 2006: s. 442). Oysa örgütlerde işgörenlerin kadın veya erkek oluşu ile örgütte hüküm süren toplumsal cinsiyet anlayışı, güç ilişkilerinin oluşmasında önemli bir etken olarak görülmelidir. Herda-Rapp (1998: s. 341) liderlik araştırmalarında informal ilişki ağları ve informal liderliğin yeterince ilgi görmediğini bu durumun formal liderler üzerinden yalnızca erkek liderliğinin çalışılmasına neden olduğunu belirtmektedir. Shire (2000: s. 37) ve Connell (2019: s. 189) kamu sektörü başta olmak üzere, örgütlerdeki atamalar ve iş bölüşümlerindeki tutumların, toplumsal cinsiyet anlayışlarının temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Türkiye’de ilkokullarda kadın istihdam oranı %62, ortaokullar ise %57 düzeyindedir (MEB, 2021). Bununla beraber kamu kurumlarında yöneticilik düzeyinde %8 kadın %92 erkek istihdam edilmektedir (Tunç, 2016: s. 70). Eski MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) Bakanı Selçuk, okullarda görev yapan öğretmenlerin yüzde 60.8’inin kadın olmasına karşılık yöneticilerin yaklaşık yüzde 18’inin kadın olduğunu belirtmiştir (TBMM, 2021: s. 28). Kadınların eğitim öğretim hizmetlerini büyük oranda üstlenmelerine karşılık yöneticilikte etkin olmadıkları görülmektedir. Gordon (1999: s. 101) eğitim örgütlerinde kadınların yönetici konumunda yeterli temsiliyete sahip olamadıklarını, kadın erkek dağılımdaki bu eşitsizliğin, dikey ayırım olarak nitelendirilebileceğini belirtmektedir. Bu ayırım, erkeklerin üst yönetimde temsiliyetlerinin fazlalığı ile birlikte, yetkinlik açısından kadınlardan üstün oldukları düşüncesinin gelişmesine yol açmaktadır. Gökçe (2020: s. 817) liderliğin geleneksel yönetim anlayışında hiyerarşinin tepesindeki kahramanı temsil ettiğini belirtmektedir.

Connell (2019: s. 524) erkeklerin örgütlerde üst yönetim birimlerinde istihdam edilmelerinin deolojik bir tercih olduğunu öne sürmektedir.

Araştırmayla, kadınların okullarda üst yönetimde etkin biçimde bulunmamlarına karşılık sosyal ağlardaki ağırlıklarının konu edinilmesi, yönetici öğretmen ilişkisinin farklı bir perspektiften incelenmesine olanak sağlayacaktır. Ekinci ve Karakuş (2011: s. 549) okul müdürlerinin sosyal iletişim ağ ve yapılarını etkin kullanmalarının demokratik süreçlerin işletilmesi ve takım çalışmalarının teşvik edilebilmesine imkan sağladığını belirtmektedir. Okul informal ilişki ağlarının dinamiklerinin, okul müdürlerinin bu ağlardaki durumunun ve okullarda kadın ağırlıklı çalışan profiline karşın erkek yöneticilerin etkinliğinin incelenmesi okulları güçlendirmeye katkı sağlayacaktır. Rebecca, Douglas ve Matuszczak (2021) okullardaki ağların, örgütsel yeniliği güçlendirici veya zayıflatıcı rol oynayabileceğini, bu nedenle okul müdürlerinin ağların geliştirilmesi yönünde aktif çalışmalar yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan informal ilişki ağındaki güçlerinin farkında olmaları, beklenen etkiye sahip değillerse informal liderlerle yakın ve güçlü bir bağ geliştirmiş olmaları, bu yenilikçi iklimi oluşturmalarını mümkün kılacaktır. Ayrıca okullardaki sosyal ağlar, okul yöneticilerinin öğretmenlerden ne kadar destek alabileceklerini ortaya koyan güçlü göstergelerdir.

Okularda kadınlar erkeklerle sosyal ağ geliştirme konusunda daha esneklerdir. Kaihoi vd. (2022) erkeklerin kendi cinsiyetinden olan öğretmenleri seçme eğiliminde olmalarına karşılık kadınların erkekleri sosyal ağlarında gösterdiklerini belirlemiştir. Ayrıca araştırma sosyal ilişki ağı tercihlerinin oluşmasında öğretmenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin benzer olduğunu belirlemiştir. Öğretmenlerin okullarda aynı duyguyu paylaştıkları kişilerle zaman geçirme ve ilişki ağı kurmaya eğilimli oldukları görülmektedir. Ancak erkeklerin sosyal ilişki tercihlerinde cinsiyet benzerliğini, duygusal yakınlığın önüne koydukları anlaşılmaktadır. Gökçe (2020: s. 819) erkeklerin yönetsel güçlerini kadınlarla paylaşmak konusunda gönülsüz olduklarını belirtmektedir. Kadınların duygusal yakınlık temelli ilişki ağı kurma eğilimlerine karşılık erkeklerin gücü temel alan ilişki ağı kurma motivasyonları, okulların ağ yapılarının toplumsal cinsiyeti temel alan bir perspektifle çalışılmasını gerekli kılmaktadır. Araştırma, okullarda kadın ve erkeklerin sosyal ağ geliştirmelerinde motivasyonlarını belirlemeye katkı sunmanın yanında, sosyal ağlarda etkili olan kadın

informal liderlerin, erkek yöneticilerle nasıl ilişkilendiklerini belirlemeye imkan sağlayacaktır.

Mowrey (2020: s. 306) okul sosyal ağlarındaki ilişkilerin, hiyerarşik yapıyla uyumlu biçimde oluştuğunu belirlemiştir. Ancak okulların kendilerine özgü ekosistemler oldukları düşünüldüğünde sosyal ağların bu farklılıkla uyumlu biçimde gelişmesi öngörülebilir. Bu nedenle okullardaki sosyal ağ hiyerarşisini belirlemek, bürokratik hiyerarşiyi belirlemekten farklı bir bakış açısı ile bakmayı gerekli kılmaktadır. Okullar açısından hiyerarşik yapıyla sosyal ağ ilişki rollerinin uyumlu olup olmaması okuldaki örgütsel iletişimin belirlenmesi açısından değer taşımaktadır. Araştırmada, okul sosyal ilişki ağı bürokratik yapıdan bağımsız olarak incelenmektedir. Bu yanıyla araştırma, okuldaki sosyal ilişkilerin önemi ve gücünü öne çıkarmaya fırsat sağlayacaktır.

Gartzia ve Baniandrés (2019: s. 135) liderlerin kadınsı olarak kabul edilen insan yönelimli ve sosyal ilişkiyi önceleyen davranışların giderek kadın ve erkek liderlerden beklenen davranışlar haline geldiklerini belirtmektedir. Kadın liderlerin örgütlerin formal veya informal ilişki ağlarında görünür hale gelmeleri erkek liderlik tutumlarının kadınsılık yönünde değişimine katkı sağlayacaktır. Kadınlara formal veya informal yapı içerisinde görünür kılınmaları örgütlerdeki gücün kullanımı ve karar alma süreçlerindeki cinsiyetçi etkilerin yumuşatılmasında etkili rol oynayacaktır. Bu çerçevede araştırma ile kadınların informal ilişki ağlarındaki etkililikleri analiz edilirken, erkek yöneticilerin sosyal ilişki eğilimleri ve örgütsel yaşamlarında insan ilişki dinamiklerinin ortaya çıkması beklenmektedir.

Plowman (2010: s. 30) örgütün iç işleyişlerinde cinsiyetler arasındaki ilişkinin anlaşılmasının örgütlerin çalışmalarına katılımdaki eşitlikçi uygulamalarda önemli bir gösterge olduğunu belirtmektedir. Kadın ve erkeklerin örgüt içerisinde hesap verebilirlik, kaynaklara ulaşma ve terfi gibi olanaklardan eşit biçimde yararlanıyor olmaları örgütün gelişim potansiyelleri açısından önem arz etmektedir. Acker (1990) örgütlerde erkeklerin baskın olduğu güç ilişkilerinin kadınları erkeksi olmaya zorladığını, bu baskın güç ilişkilerinin ise ancak örgütteki gömülü insan ilişkileri ile anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Örgütlerde insan ilişkilerinin sonucu olarak gelişen sosyal ağlar, örgütün cinsiyet temelli ilişkilerinin anlaşılmasına yönelik bir bakış açısı kazandırabilmektedir. Bu bağlamda, sosyal ağ ilişkilerinin görünür kılınacağı

araştırmada, örgütteki kadın erkek ilişkileri hiyerarşik bağlardan bağımsız inceleyeceğinden sosyal olanla bürokratik olanın ilişkisini ortaya koyacaktır.

Örgütlerde informal ilişki ağları içerisinde ortaya çıkan informal liderlik araştırmalara konu edilmesine karşılık okullardaki informal liderlerin kimler olduğu, nasıl ortaya çıktıkları ve okullardaki toplumsal cinsiyet anlayışlarının informal liderin ortaya çıkmalarında nasıl bir rol oynadığı alanyazında yeterince yer bulamamıştır. Bürokratik ilişki ağlarında hiyerarşik yapıya bağılı olarak gelişen ve ast üst ilişkilerine dayanan formal liderliğe karşılık, informal liderlik insan ilişkilerine bağılı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmada, kamu ilk ve ortaokullarındaki yönetici ve öğretmenler arasında informal liderlerin ortaya çıkış süreçleri, öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algıları bağlamında ele alınacaktır.

## **1.2. ARAşTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kamu ilk ve ortaokullarındaki informal liderlerin ortaya çıkış süreçlerini toplumsal cinsiyet bağlamında incelemektir. Belirtilen amaç çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi: “Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kamu ilk ve ortaokullarındaki informal liderlerin ortaya çıkış süreçleri toplumsal cinsiyet bağlamında nasıldır?” olarak belirlenmiştir.

### **1.2.1. Alt Problemler**

1. Okullarda informal liderler hangi tür ve özellikte, nasıl ortaya çıkmaktadırlar?
2. Okullarda informal liderlerin ortaya çıkmasında öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısı nasıl bir rol oynamaktadır?
3. Okullarda ortaya çıkan informal liderlik türleri okul türlerine göre farklılaşmakta mıdır?

### 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik, insanların topluluk halinde yaşamaya başladıkları ilk çağlardan bu yana toplum yaşamının önemli bir parçası olarak görülmektedir. Başarılı toplumsal yapının oluşturulmasında veya toplumların refah seviyelerinin yükselmelerinde liderin önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Ancak atfedilen bu değere karşın kimlere lider denilebileceği, liderin nasıl nitelikler taşıması gerektiği konusunda araştırmalar pek çok farklı sosyal bilim dalında önem görmeyi sürdürmektedir. Liderliğe ilişkin yapılan araştırmalar liderin, yönettiği veya etkileşim içerisinde bulunduğu kişiler, örgütler, gruplar üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu bağlamda lidere güç veren, ondan etkilenen, söylemleri ve yapıp ettikleri ile motive olan takipçileridir. Liderliği hiyerarşik bir yapının üst kademesindeki temsiliyet statüsü olarak görmek yerine, dinamik bir grubun üyesi olarak oluşturduğu etkileşimlerin bir uzantısı olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Sosyometri grup dinamikleri bağlamında oluşan etkileşimsel hiyerarşiyi ortaya çıkarması bakımından yönetim alanına farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Liderlik olgusunu bir spor takımında, sınırları net olarak çizilmiş belirli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı bir süreliğine bir araya gelmiş gruplarda ortaya çıkarmak, yalnızca amacın hedefe ulaşıp ulaşılmadığı esas alınarak belirlenebilir. Ancak okullar, gerek çalışmaların standardize edilmiş olması ve bürokratik kurallara göre işleyen iş ilişkileri ile tanımlanmış olması, gerekse çalışanların iş becerilerine ilişkin bilgilerinin üst seviyede olması nedeni ile liderlik süreçlerinin daha karmaşık işlediği yapılardır. Bu karmaşıklığın bir boyutunda okullar, bürokratik kurallar çerçevesinde yapılandırılmış, standardize edilmiş, kuralları kesin ve net olan işlerin yapıldığı çalışma ortamları olarak yöneticilerin liderliğinde faaliyet yürütürken, diğer boyutunda uzman bireylerin güçlü bir iş birliği içerisindeki destek ve iletişim süreçlerini üst düzeyde tutmalarını zorunlu kılan, liderliğin dağıtıldığı sosyal yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum okulların sosyal ağlarının incelenmesini, sosyal ağlar ile yöneticiler arasındaki eşgüdümün niteliğinin açığa çıkarılmasını zorunlu kılmaktadır.

Den Hartog ve Koopman (2009: s. 201) örgüt üyelerinin yeterli deneyim, bilgi ve yeteneğe sahip olduğu, belirli rutinler ve standartlara göre işleyen örgütlerde liderin, astları üzerinde yeterince etkili olmayabileceğini belirtmektedir. Yukl (2018: s. 165)

yoğun şekilde yapılandırılmış, standardize edilmiş, kuralları kesin ve net olan işlerin yapıldığı çalışma ortamlarında astların bu süreç ve standartlarla ilgili eğitimlerinin yeterli olması durumunda liderin yalnızca süreci takip işlevinin olduğunu belirtmektedir. Astların, örgütsel amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlarının standartlarla belirlendiği ve niteliklerinin yönetici ile eş değer olduğu okullarda lider veya yönetici yalnızca süreci takip işlevini yerine getirmektedir. Bu yapıları nedeni ile okullar, farklı araştırma yöntemleri ile bürokratik yapı dışında gelişen liderlik biçimlerinin incelenmesinin önemli olduğu örgütlerdir. Bu bakış açısı bürokratik yapıda yönetici olarak atanan kişilere atfedilen liderlik statüsünün, alanyazın perspektifiyle incelenmesine imkan sağlayacaktır.

İnformal liderler, hiyerarşik yapıda atanmadıkları halde etkileme becerileri nedeni ile ikame edilemeyecek liderler olarak örgütsel yapılar içinde ortaya çıkmaktadırlar. Bu çalışmanın sonuçları, öğretmenler arasında ortaya çıkan informal liderleri, toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında analiz edecek, okullardaki ekip ve komisyonların çalışmalarında, ekip ruhunda, yönetici ile ilişkilerde toplumsal cinsiyet anlayışlarının etkilerini irdelenecektir. Bu bakımdan araştırma sonuçlarının okullardaki yöneticilerin sosyal alandaki görünümüne ilişkin fikir verecek, örgütsel iş birliğini, verimliliği ve örgütün etkililiği arttırmaya katkı sağlayacaktır.

Bahlida (2015: s. 127) liderlerin ataerkilliğin suç ortağı, işbirlikçileri olduğunu belirtmektedir. Yazara göre liderler koruyan ve yöneten komutanlar gibi davranmakla ataerkilliği inşa eden mekanizmalardır. Bunun yanında erkekler tarih boyunca liderliğin sağladığı güç ile baskınlığın, otoriterliğin ve kontrolcülüğün merkezinde yer almışlardır. Örgütlerde toplumsal cinsiyet veya kadın ve erkeklerin yönetici olarak bulunmalarının örgütsel sonuçları, sıklıkla araştırmalara konu edinilen bir başlıktır. Ancak, informal liderlerin ortaya çıkmasında ve gruplar üzerinde etkili olabilmelerinde toplumsal cinsiyetin etkisi eğitim örgütleri bağlamında hak ettiği değeri göremeyen bir konudur. Okullar, kadınların büyük oranda görev aldığı örgütler olmalarına karşılık çoğunlukla erkek yöneticilerce yönetilmektedirler. Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki bu asimetrinin örgütsel yapıda insan ilişkilerine etkileri, yönetici-öğretmen ilişkilerine ilişkin sonuçları eğitim yönetimi açısından önem arz etmektedir.

Hiyerarşik yapı ve bürokrasideki formal kontrol ve güç kaynaklarının erkek egemen bakış açısıyla biçimlendirilmesinin, kadınların daha çok informal alanda

varlık göstermeleri ile sonucunu yaratacaktır. Bu bağlamda örgütlerde yaygın kabul gören kadın ve erkeklere ilişkin normlar, liderlerden beklenen davranışları belirli ölçülerde etkileyebilecektir. Bu bakımdan kadınların yoğun olarak çalıştıkları eğitim örgütleri iş birliğinin özendirildiği, hiyerarşik farklılıkların asgari düzeyde vurgulandığı, duygularla hareket edilen ve empatik bir anlayışların değer gördüğü örgütlerdir. Bu bakımdan eğitim örgütlerinin kadınsı liderlik özelliklerinin değer gördüğü yapılarıdır. Çeşitli sosyal kimlik öğeleri veya bireysel özellikleri nedeni ile sosyal yaşamda veya iş yaşamında sınırlandırılma veya eşitsiz uygulamalara maruz kalmakla birlikte cinsiyetçiliğin keskin kalıp yargıları nedeni ile yönetim alanında gelişen görünmez sınırların araştırılması değerlidir.

İnformal liderliğin, kendine özgü ve örgütsel dinamiklere bağlı olarak ortaya çıkması kadın varlığına, örgütsel yapıda etkinlik alanı yaratmaktadır. Eğitim örgütleri özelinde informal liderliğin hiyerarşik yapıdan bağımsız olarak gelişebilmesi nedeni ile kadınların bakım ve şefkat güçlerinin, örgütsel yapı içinde ne tür olanaklar sağladığının araştırılması önemlidir.

Örgütlerde liderliğin araştırılması, bu bağlamda örgütlerin güç ilişkilerinin ele alınması sırasında işgörenlerin toplumsal cinsiyet algılarının göz ardı edilmesi, güç ilişkilerinin oluşmasında önemli bir etkenin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Örgütsel yapı içinde informal yapı aracılığıyla ortaya çıkan farklı güç ilişkilerinin örgütlerin toplumsal cinsiyet algılarını açığa çıkardığı düşünülmektedir. Bu araştırma okullarda, bürokratik yapı dışında ortaya çıkan informal liderleri toplumsal cinsiyet açısından ele alarak informal ilişki ağlarını incelemektedir. Sosyal ilişki ağları üzerinden liderlik incelemesi yapıyor olmanın, hiyerarşik yapının oluşturduğu eril baskıyı bertaraf edeceği düşünüldüğünde çalışmanın kadınlar liderliğine alternatif bir alan oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma, okullardaki yönetici öğretmen sayılarındaki asimetric görünüme bağlı olarak sosyal ilişki ağlarında alternatif bir liderlik anlayışının gelişip gelişmediğinin belirlenmesi ve informal ilişkilerin resmi bağlamın dışında, kadınlar için alternatif bir liderlik alanı haline dönüşüp dönüşmediğinin anlaşılmasına açıklık getirmesi açısından alana önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının eğitim sosyolojisi alanyazınına değerlendirilmesi beklenmektedir.

#### **1.4. SAYILTILAR**

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinde, verilerin sağlıklı bir biçimde çözümlenmesi ve yorumlanması için birtakım varsayımlardan hareket edilmiştir.

Bunlar;

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ölçeklere verdikleri cevaplar ile odak grup görüşmelerindeki paylaşımları sırasında samimi ve gönüllü oldukları varsayılmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısını ölçmede ve informal liderlerin tespitinde yeterli oldukları varsayılmaktadır.
3. Araştırma için seçilen veri toplama yöntemlerinin, araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. SINIRLILIKLAR**

1. Araştırmada veri, 2021/2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Ataşehir, Ümraniye, Üsküdar, Kadıköy, Bahçelievler ve Bağcılar ilçelerindeki kamu ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen veri ile sınırlıdır.
2. Araştırmada ortaokullar, kamu ortaokul ve kamu imam-hatip ortaokulları ile sınırlıdır.
3. Araştırma, en fazla 50 öğretmenin görev yaptığı kamu ilkokul ve ortaokullardan elde edilen veri ile sınırlıdır.
4. Araştırma, okullarda en az altı aydır görev yapan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen veri ile sınırlıdır.
5. Araştırmanın bir bölümü Covid19 pandemisi koşullarında yürütülmüştür. Bu nedenle araştırmada elde edilecek veri katılımcıların çevrimiçi formlara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
6. Araştırmada incelenen informal liderler, okul müdürü olarak görev yapmayan öğretmenler ile sınırlıdır.

## 1.6. TANIMLAR

**Görevlendirme Müdür Yardımcısı:** Okulun sınıf veya branş öğretmenliği görevini yürütürken kendisine sınırlı bir süreliğine verilen müdür yardımcılığı görevini yürüten öğretmen.

**İnformal Lider:** Örgütlerde sahip olduğu kişisel, mesleki ve sosyal özellikleri nedeni ile sosyal ağlarda güçlü bağlar geliştiren, geliştirdiği bu bağlarla etki alanı oluşturan resmi olmayan liderler.

**Okul Müdürü:** İstanbul ilinin Ataşehir, Ümraniye, Üsküdar, Kadıköy, Bahçelievler ve Bağcılar ilçelerindeki kamu ilkokul ve ortaokullarının formal liderliğinde görevlendirilen öğretmen.

**Okul Yöneticisi:** İstanbul ilinin Ataşehir, Ümraniye, Üsküdar, Kadıköy, Bahçelievler ve Bağcılar ilçelerindeki kamu ilkokul, kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcısı.

**Öğretmen:** İstanbul ilinin Ataşehir, Ümraniye, Üsküdar, Kadıköy, Bahçelievler ve Bağcılar ilçelerindeki kamu ilkokul, ortaokullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri.

**Sosyogram:** Sosyometri analizi sonuçlarına bağlı olarak hazırlanan, belirli bir grupta; en çok tercih edilen, kayıtsız kalınmış, karşılıklı veya tek taraflı tercihte bulunan grup üyelerinin sosyal ilişki ağlarını gösteren şekil.

**Sosyomatris:** Sosyometri sonuçlarına bağlı olarak hazırlanan, grup üyelerinin tercih ve red sıralamalarına bağlı olarak hesaplanan tercih/red ve seçilme puanlarının gösterildiği tablo.

**Sosyometri:** Sosyometri öğretmen ve yöneticilerin, okul sosyal ilişkilerinde kendilerini yakın buldukları kişilerin isimlerini yazmalarına dayanan, okul sosyal ağındaki ilişkilerin görselleştirilmesine imkan sağlayan bir veri toplama aracı.

**Toplumsal cinsiyet algısı:** İlk ve ortaokullarında görev yapan öğretmen ve eğitim yöneticilerinin, biyolojik cinsiyet kimliğine bağlı olarak bireylerden bekledikleri davranış kalıpları.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sosyal ağlar, sosyal gruplar, informal liderlik, informal ilişkiler, örgütsel cinsiyetçilik konularında bilgiler sunulmakta, informal liderlik örgütsel cinsiyetçilik açısından incelenmektedir.

#### 2.1. SOSYAL AĞLAR

İnsanlar bir arada yaşamakla birlikte karşılıklı bir etkileşim sürecine girmekte ve bu etkileşim ile birlikte yalnız başlarına sahip olmadıkları bir güç oluşturmaktadırlar. Bu gücün kaynağı sosyal ağlardır. McGloin ve Kirk (2010: s. 169) sosyal ağların, bireylerin kimlerle konuşup iletişim kurduklarını gösteren, bu iletişimlerle birlikte ortaya çıkan ilişkilerin davranışlara etkisi konusunda fikir veren düğümler ve bağlar bütünü olduklarını belirtmektedir. Christakis ve Fowler (2009: s. 22) ise sosyal ağın insanlar ve aralarındaki bağlardan oluşan örgütlenmiş insan kümesi olduğuna vurgu yapmaktadır. Clifton ve Webster (2017: s. 442) insanlar arasında kurulan bağların bir grup içinde gerçekleştiğini bu nedenle sosyal ağların birey ve grup çalışmaları ilgi alanına girdiğini belirtmektedir.

Yılmaz ve Çelik (2018: s. 200) sosyal ağların, ilişkilere ve arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak geliştiğini ifade ederken, Podolny ve Baron (1997: s. 675) örgütlerde gelişen sosyal ağların, kişisel aidiyet duygusu oluşturma ve gruptakilerin çıkarlarına uygun olan hareket tarzları ile ilgili normatif çerçeveler oluşturduğunu vurgulamaktadır. Buna ek olarak bu ağların bireysel tercih ve eğilimlere bağlı olarak gelişmeleri nedeni ile zorunlu, resmi örgütsel bağlantıların aksine isteğe bağlı olarak ilerlediğini belirtmektedir. Landis (2016: s. 107) bireylerin sahip olduğu ağların, örgütlerin kısa ve uzun dönemli kazanımlarında önemli etkilerinin olduğuna dikkat çekmektedir.

Sosyal ağlar, bireysel ve kolektif eylemler yoluyla, planlanmadan kendiliğinden gelişen eylemlerin sonucu oluşurlar. Bu ağların oluşmasında “Ağı

oluşturan kişilerin ortak özellikleri mi yoksa bir arada sık zaman geçirmelerini etkilerdir?” sorusu ağ analizlerinin temel teorik tartışmalarından biridir (Scott ve Stokman 2015: s. 475). Clifton ve Webster (2017: s. 443) sosyal ağların iki şekilde gelişebileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki bireyin sahip olduğu kişisel veya ben-merkezci ağlar ikincisi ise bir ekip veya şirketin bütününe yansıtan sosyometrik ağlardır. Kişisel sosyal ilişki ağı, içindeki bir kişinin üçlü düğümleri ile bunlara bağlı gelişen bağlantıları gösterirken sosyometrik ağ belirli bir okul, topluluk, örgüt, sınıftaki üyeler arasındaki bağlantıların tamamını eksiksiz olarak göstermektedir. Sosyal ağ analistleri, iş, aile, arkadaşlık gibi belirli bir ağ üzerinde ilişkilenen bireylerin birbirlerinden bağımsız hareket edebilecekleri varsayımına karşı çıkmaktadırlar. Bu nedenle Kirke’e (2007: s. 54, 55) göre ağ çalışmaları, ağdaki ilişkiler dışında bir alan hakkında yapıyor olsa bile ağdaki ilişkilere odaklanır.

Örgütsel yapı içinde ortaya çıkan sosyal ağlar, çalışanların iş ilişkilerini ve örgütsel yapıdaki formal ilişkilerin merkezine yerleşmekte ve bu ilişkileri etkileyebilecek bir güç haline gelebilmektedirler. Borgatta ve Kercher (2006: s. 2) kişilerin tercih/redleri ile oluşan yapının sosyal atom olduğunu, bu atomda fazla tercih edilen kişinin oluşturduğu etki alanıyla merkezi güç elde edeceğini ve lider olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Sosyal ağı merkezilik ve yakınlık bağlamında inceleyen Ibarra ve Andrews (1993: s. 279) merkezi konuma sahip olan ekip üyelerinin daha fazla sosyal güce, Burt (2000: s. 355) daha işlevsel ilişkilere sahip olduklarını belirtmektedir. Wasserman ve Faus (1994: s. 6) ise sosyal ağ içerisinde etkili olan kişilerin eylemlerinin örüntülerinden bağımsız olmadığını ve bu ağın yapısı içerisinde çeşitli maddi veya manevi kaynak akışının gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu bakımdan sosyal ağ, birleştirdiği bireyleri ortak davranış ve amaçlara yöneltirken, ağ içerisindeki konum kişilerin etkililiklerini belirleyebilmektedir.

Ağ araştırmaları ve ağ analizi, teknolojik gelişmelerle beraber çok daha karmaşıklaşmış görünen sosyal ilişkileri görünür kılmak amacıyla başvurulan yöntemlerdir (Gürsakar, 2009: s. 49). Cross vd.(2013: s. 82) sosyal ağ analizinin, liderlerin kilit ağ rollerindeki bireyleri belirlemelerine yardımcı olmak için yararlı bir araç olduğunu ve resmi liderlerin hiyerarşi yerine ağ aracılığıyla değişimi nasıl uygulayabilecekleri konusunda çaba göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ağların yapılarının büyümelerine karşılık sosyal ağların her biri küçük veya büyük bağlarla ilişkilenmekte ve birbirlerini etkilemektedirler (Wasserman ve Faus, 1994: s. 4).

Gürsakar (2009: s. 51) bu ağların büyük veya küçük yapılarına karşılık herbir ağın aktörlerinin ağlardaki yapısal pozisyonlarının farklı olduğunu ve ağ araştırmalarının bu farklı pozisyonu anlamada işlevsel olduğunu belirtmektedir. Ağdaki ilişkileri incelemek, bu ilişkileri, ağdaki etkili kişileri belirlemede işe yarayacağı gibi ağdaki aktörlerin motivasyonlarını belirlemede yararlanılacak bir kaynak olacaktır.

Örgütlerdeki ağ yapısı bireylerin iş veya sosyal yaşamlarına yönelik sınırlamalar veya fırsatlar yaratabilmektedir. Burt (2000: s. 358) geniş sosyal ağlara sahip olmanın kariyer gelişimi ve işe yerleşmede önemli avantajlar sağladığını belirtmektedir. Bu durum ağdaki aktörlerin ilişkilerinin niteliği, sıklığı veya karşılıklılığının, ağdaki bireylerin iş ve sosyal yaşamlarını etkileyebilecek kaynaklar içerdiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Christakis ve Fowler (2009: s. 28-37) bir ağın parçası olmakla birlikte ağı biçimlendirebilme, ağ tarafından biçimlendirilme, ağdaki arkadaşlarından etkilenme gibi faktörlerin ortaya çıktığını belirtmektedir. Buna ek olarak doğrudan bir bağlantı kurulmadığı halde ağda bağlantı kurulan arkadaşların arkadaşları ile etkileşim içerisine girildiğine vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan ağ yapısı görüldüğünden daha karmaşık bir güce sahiptir. Ağın yapısını ortaya çıkarmak, ağdaki bireylerin kimlerle ilişki içerisinde olduğunu ve herbir üyenin ağdaki konumunun belirlenmesi ile mümkündür.

### **2.1.1. Sosyal Ağlarda Konumun Belirlenmesi ve Sosyometri**

Sosyal ağ kavramı temelleri 1933 yılında Moreno tarafından atılan sosyometri üzerine inşa edilmiş bir kavramdır (Gürsakar, 2009: s. 60). Moreno çalışmalarında kişiler arasındaki itme ve çekme ilişki durumlarını görsel bir şemaya dönüştürerek 1970'li yıllarda popüler hale gelen sosyal ağ analizi çalışmalarına ilham vermiştir (Güzellervd.2016: s. 4). Sosyometri, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde küçük grupların tedavisi amacıyla kullanılmış olsa da zamanla küçük grupların yapısını incelemeye etkin bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır (Dikmen, 1993: s. 1).

Clifton ve Webster (2017: s. 443) sosyometrik ağın, bir aile, bir şirket çalışanları veya akademik personel gibi sınırlarının keyfi biçimde belirlenmiş bir grubun ilişki ağının ortaya çıkarılmasında başvurulan bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Dikmen (1993), sosyometrinin üç temel noktadan hareket ettiğini

belirtmektedir. Bunlar; arkadaş(socius), ölçü(metrum) ve aksiyon(dram)dur. Buna göre soyometri belirli bir arkadaş grubu içindeki sosyal yapıyı ölçer ve bu ölçüme bağlı olarak grubun davranışlarına ilişkin varsayımlar geliştirir. Williams ve Gilmour (1994: s.1005) ve Borgatta ve Kercher (2006: s. 2) ise sosyometrik tercihlerle grupta popüler kişinin grupta hangi durumlarda liderlik pozisyonu elde edebileceğinin tercih edilen sosyometrik kriterle anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Bu bağlamda sosyometrik ağ analizi araştırmacının tercihlerine sıkı sıkıya bağlı bir analiz yöntemidir.

Clifton ve Webster (2017: s. 443) sosyometrik ağ analizinin iki şekilde yürütülebileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilkinde kişi gruptaki tüm bireylerin bulunduğu listeden tercih ettiği veya etmediği kişilerin isimlerini seçerken, ikincisinde listedeki herbir üye için ilişki durumunu nitelendiren bir ifade (arkadaşım, yalnızca adını biliyorum gibi) seçer. Christakis ve Fowler (2009: s. 29) sosyal ağ incelemesinde kişinin kimleri tanıdığından çok kimlerle yakın ilişki içerisinde olduğunun incelendiğini belirtmektedir. Yakın ilişkilerin ise ancak önemli konuları kiimlerle tartıştığı, boş zamanlarını kimlerle geçirdiği gibi ölçütler aracılığıyla belirlenebileceğinin altını çizmektedir.

Sosyal ağ analizlerinde başvurulan önemli ağ analiz tekniklerinden biri sosyometridir. Sosyometri, katılımcılardan araştırılan konu hakkında doğrudan bilgi toplamaya imkan sağlayan (Esin, 1986: s. 11; Dikmen, 1993: s. 54) ve sosyal ilişkilerin ölçülmesi temel varsayımına dayanan bir analiz yöntemidir. Modern sosyal ağ analizinin kurucusu olarak kabul edilen (Kirke, 2007: s.58) Moreno (1934), sosyometrik ilişki ağını bir toplumsal atoma benzetmektedir. Bu toplumsal atom bebeklikte çocuk anne ve baba ile başlayan zamanla genişleyen bir ilişki biçimidir. İnsanın çevresi ile kurduğu ilişkilerin duygusal niteliği bu atomun büyümesini sağlar. Toplulukların iç dinamiklerini incelemek ve ilişkilerin gücünü ortaya çıkarmada sosyometri önemli bir yöntemdir. Sosyometride kişilerarası ilişki tipleri; çekme, reddetme veya kayıtsız kalma biçiminde tezahür etmektedir.

Bir grupta sosyometrinin uygulanması grup içinde bireylerin birbirlerine karşı besledikleri duyguların grup ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemeye ve görsel olarak ortaya koymaya imkan sağlamaktadır (Dikmen, 1993: s. 1). Dökmen'e (2019: s. 192) göre ise sosyometrik ilişki ağındaki konumlarını görmeleri bireylerin öz değerlendirme yapmalarına imkan sunmanın yanında, grup dinamiğine dayanan

etkinliklerde bu ilişki ağından yararlanmanın grubu daha etkili çalışan bir hale getireceğini ifade etmektedir.

Örgütler formal ve informal ilişki ağlarının bir arada işlediği yapılardır. Örgütlerin formal ilişki ağı bürokratik şemalar ile belirlenmektedir. Ancak bireylerin tercihleri ile ortaya çıkan (Esin, 1986: s. 11) ve örgütün en faal ağ yapıları olarak nitelendirilen (Alan ve Sözen, 2017: s. 342) informal ilişki ağları yalnızca sosyometri gibi sosyal ilişkilerdeki duygusal bağları inceleyen tekniklerle ortaya çıkabilmektedir. Bu teknikle belirlenen informal ilişki ağı, örgütün görünen hiyerarşik ağında farkedilememekle birlikte formal iletişim kanallarını güçlendirici veya zayıflatıcı rol oynayabilmektedir. Örgütlerin formal yapılarına işlerlik kazandırabilecek potansiyelleri nedeni ile informal ilişki ağını tanımak ve bu ağdaki dinamikleri dikkate almanın örgütlere güç kazandırması beklenmektedir.

Esin (1986: s. 23) bir grupta sosyometrik ağın belirlenmesi beş aşamada gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Sürecin ilk aşaması grubun sosyometrik değerlerini belirlemeye yönelik ölçütün sunulduğu test aşamasıdır. İkinci aşama elde edilen verinin tablolaştırılarak özetlendiği sosyomatris aşamasıdır. Sosyomatris bir bakıma tüm grup üyelerinin tercih ve redlerinin matematiksel işleme tabi tutulduğu ve her grup üyesi için statü puanının hesaplandığı aşamadır. Bu aşamayı verinin görsel bir ilişki şemasına dönüştürüldüğü sosyogram oluşturma aşaması takip etmektedir. Bu aşamada tercihlerle ortaya çıkan ilişki ağı çizilmekte, oklar ve çizgiler aracılığıyla grubun sosyal ilişki ağı ortaya çıkarılmaktadır. Sosyogramlarda, grup üyelerine ait cinsiyet, yöneticilik durumu vb demografik bilgileri temsilen şekil veya renklerin kullanılması sosyogramın okunurluğunu kolaylaştıracaktır. Bu aşamadan sonra grup üyelerinin tercihlerinin matematiksel olarak incelenmesi ve bu bilgiler ışığında grup dinamiklerinin ağlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Sosyometri, grup ilişkilerinin görünür kılınmasına imkan sağlayan bir teknik olması bakımından, grup ilişkilerinin niteliği, sıklığı, hiyerarşisi hakkında fikir verebilmektedir.

Esin (1986; s. 51) örgüt içinde küçük gruplara görev verilirken sosyometrik ilişki ağlarında öne çıkan kişilerin aktif olarak sorumlu tutulmalarının çalışmaları kolaylaştıracağını belirtmektedir. Buna ek olarak çok küçük gruplarda yalnızca yıldız olan ögenin bir lider olarak görülmesine karşılık, grubun büyümesi ile birlikte sosyometrik yapının genelinde etkili olan ögenin lider olarak değerlendirilebileceğini

belirtmektedir. Christakis ve Fowler (2009: s. 87) insanların kendilerine benzeyen insanlarla bir arada olmaktan hoşlandıklarına vurgu yapmaktadır. Sosyal ağ bu bakımdan uyumlu bir ilişkinin göstergesidir. Buradan yola çıkarak, sosyal ağda etkili olan liderin açığa çıkarılması ve tanınması, gruptaki etkili dinamiklerin ve grup kültürünün tanınmasına imkan sağlayabilmektedir.

## 2.2. GRUP NEDİR?

Kağıtçıbaşı'na (1996: s. 200) göre grup, yalnızca birinin varlığından haberdar olacak kadar etkileşim halinde olan birden fazla insandır. Eren (2017: s. 113) ise grubu psikolojik olarak birbirinin varlığından haberdar olmakla birlikte kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlamaktadır. Yazara göre grup dinamiği gösteren insan topluluklarında iki veya daha fazla kimsenin, tarif edilebilir bir üyelik bağı vardır. Üyeler kendilerini bir grup gibi düşünüp, müşterek bir ünite kabul edip, birbirlerine bilinçli olarak benzerlik çabası içindedirler. Gruplarda üyelerin statü ve rollerinin değişmektedir (Nijstat, 2018: s. 28). Ayrıca gruplar üyeleri iel arasındaki sosyal ağları ölçülebilen aktörler toplamıdır (Wasserman ve Faus, 1994: s. 19).

Knowles ve Knowles (1968: s. 32) üyelerin gruba katılımlarının nasıl gerçekleştiğinin, liderin grubun oluşmasında ne kadar etkili olduğunun anlaşılabilmesi için şu soruların cevabına bakmak gerektiğini belirtmektedir. “Konuşmanın ne kadarı lider tarafından ne kadarı üyeler tarafından yapılmıştır? Sorular çoğunlukla kime yönelik olarak yapılmaktadır? Bütün gruba mı? Lidere mi? Yoksa özel vasfa sahip bir üyeye mi? Konuşmaya katılmayan üyelerin konuya ilgileri nasıl görünüyor? Beden dillerinden ne anlaşılıyor?”

Eren (2017: s. 113) grupların bir araya gelmesi ve örgütlenmesini sağlayan başlıca özelliklerinin; önderlik, otorite, rol, haberleşme ve sosyometrik yapı olduğunu belirtmektedir. Buna bağlı olarak yazar, grubun sosyometrik yapı özelliklerinin, grubun üyeleri arasındaki duygusal ilişkinin niteliğini ifade ettiğine ve pozitif bir yakınlığa dayanan sosyometrik ilişkilerin grup oluşumunda etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. İnsan ilişkilerinde iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Gruplar, kendilerini oluşturan bireylerin, iletişimine ortam sağlayan belirli koşullarda ortaya çıkmaktadır.

### 2.2.1. Gruplarda İletişim

Grup iletişimi, grup içinde kabul gören yaygın ilişki biçimi ile ortaya çıkmaktadır. Dannals vd.(2022) gruplarda iletişim ve devamlılığın, üyelerin aralarında kurdukları iş birliğine bağlı olarak geliştiğini vurgulamaktadır. Grup üyelerinin yakın ilişki içerisinde olmasının yanında, eşit güç dağılımı grupların devamlılığında önem arz etmektedir. İşbirliğinin sağlanamadığı durumlarda rakebet ve bireyci davranışlar grupta belirleyici olur (Weber vd.2004). Magee ve Galinsky (2008: s.351) örgütlerde güce bağlı olarak gelişen hiyerarşik yapının yaygın olduğunu ve bu nedenle sosyal yapının değişmez bir parçası olarak kabul gördüğünü vurgulamaktadır. Bu durum gruplar veya örgütlerde eşit olmayam kaynak dağılımını beraberinde getirmektedir. Gruplarda etkin olan iletişim ağı güç ve hiyerarşinin dağıtılmasında ve ortaya çıkmasında etkili bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Sığrı (2011: s. 19, 112) grupların çalışması ve bir araya gelmesini, grupta birleştirici rol oynayan grup liderliği, otorite, rol, iletişim ve sosyometrik yapı gibi özelliklerin sağladığını belirtmektedir. Yazar, aynı zamanda bu birlikteliğin sağlanabilmesi için ortak sorun, konu ve amaçların varlığının önem arz ettiğine vurgu yapmaktadır. Gruplarda rol, grup üyelerinin birbirlerinden beklediği davranışları; statü, grup üyelerinin birbirlerine atfettikleri değerleri ifade etmektedir. Dennals vd. (2022) hiyerarşik yapının, grup içinde iş birliğini güçleştiren bir güç dağıtım eşitsizliği oluşturduğunu bu nedenle bürotik örgütlerde bu tür işbirlikçi grup dinamiklerini oluşturmanın güçlüğüne vurgu yapmaktadır. İnfomal grupların oluşumunda ise hiyerarşik bir yapıdan söz edilecekse bu en çok tercih edilenden red edilene doğru bir hiyerarşi olacaktır.

Gruplarda hiyerarşik yapıyı yansıtan bir diğer unsur, grubun haberleşme örüntüsüdür. Eren (2017: s. 125-127) örgütlerde haberleşme örüntüsünün yıldız, zincir, daire ve şebeke olmak üzere dört farklı biçimde gerçekleştiğini belirtmektedir. Yıldız haberleşme, grup üyeleri birbirleri ile eşit bir mesafededirler. Üyeler birbirileri ile doğrudan iletişim kurabilirler. Yıldız haberleşme biçiminde haberleşme yoğunluğunun alt seviyede, haberleşme süratının ise fazla olduğunu belirtmektedir. Bu örgütlenme biçimi üyelerin birbirleri ile fazla sayıda iletişim kanalı oluşturabilmesine olanak sağlar. Örgüt içinde bilgi kolaylıkla dolaşır ve kararlara geniş katılım söz konusudur. Bu yapıda iletişimin süratli ve hatasız olabilmesi liderin yetenekleri ile

birebir bağlantılıdır. Zincir haberleşme, iletişimin belirli kişiler üzerinden gerçekleşebildiği yapılardır. Bu haberleşmelerde kilit özellikteki kişilerin tercihlerine göre iletişimin devam ederken tatmini ve veriminin düşüktür. Filtrelemenin bu yapıda sıkça ortaya çıkması beklenmektedir. Daire haberleşme, haberleşme yoğunluğunun tüm üyeler arasında artmış ve eşit seviyede olduğu haberleşme biçimidir. Her türlü haber hızla yayılma olanağı bulabildiği için yanlış bilgilerin hızla yayılabildiği yapılardır. Şebeke haberleşme, tüm üyeler arasında bir arkadaşlığın mevcut olduğu, sosyal ilişkilerin güçlü, haberleşme ağının oldukça yoğun ve hızlı olduğu yapılardır. Bu haberleşme biçiminde her üyenin, aracı kullanmadan dilediği üye ile iletişim kurabilmesi mümkündür. Bu haberleşme türleri aynı zamanda örgütteki güç dağılımının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu gösterge örgütün iş birliği potansiyelinin yansıması olarak kabul edilebilir. Örgütler çalışanları arasındaki uyumun niteliğine bağlı olarak belirli amaçlar çerçevesinde bir araya gelmiş gruplar olarak kabul edilebilirler. Gruplar, örgütlerde olduğu gibi hiyerarşik bir işleyişe sahiptirler. Hiyerarşinin en tepesinde, bürokratik yapıdaki örgütlere benzer biçimde, grup ilişki ağının merkezinde yer alan liderler bulunmaktadır.

### **2.2.2. Gruplarda Liderlik**

Sabuncuoğlu ve Tüz (2016: s. 185) gruplar içinde merkeziyet durumunda olan kişilerin, içinde buldukları gruplarda önder (lider) olarak etki gösterdiklerini, Mann (1959: s. 525) ise bu liderin küçük gruplarda temelde üç rolü yerine getirdiğini belirtmektedir. Bu roller, grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunmak, grubun başarısı için gerekli olan işleri yerine getirmek, grup üyelerinin liderlik davranışları olarak gördükleri davranışları sergilemektir. Yukl (2018: s. 53) liderliğin dışsal davranışlar kategorisi başlığında üç temel beceri alanından söz etmektedir. Bu beceri alanları, ağ kurma, çevresel tarama ve temsil alanlarıdır. Burada ağ kurma, arzulanan bilgi, kaynak ve politik desteği sağlayabilen akranlar, amirler ve üçüncü şahıslarla olumlu ilişkiler kurup sürdürebilme becerileridir. Bu nedenle yöneticinin informal bir şekilde sosyalleşmesi önemlidir. Lider bu sosyalleşmeyi örgüt içerisinde iyilikler yaparak ve kendini sevdirmeye yönelik izlenim yönetme çalışmaları ile gerçekleştirebilecektir.

Neubert ve Taggar (2004: s. 177) gruplarda lider olmanın üç biçimde gerçekleştiğini belirtmektedir. Buna göre bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını karşılayarak, grubun başarılı bir şekilde çalışabilmesi için gereken rolleri üstlenerek veya gruptakilerin sosyal olarak liderlik beklentilerine uygun özellikler sergileyerek lider olabilirler. Labich (1988) liderlik rolünün sağlayıcılarını şöyle sıralamaktadır; astlarına güven vermek, vizyon geliştirmek, zorlu süreçlerde sakin kalmak, risk alabilmek ve hataları göze almak konusunda cesur olmak, en az takipçileri kadar uzmanlık bilgi ve becerilerine sahip olmak, fikir ayrılıklarını veya muhalefeti teşvik etmek, karmaşık konuları sadeleştirme veya basitleştirebilme becerisine sahip olmak. Kornblum ve Smith (2008: s. 141) grup üyeleri ile onaylama, eleştirme, öneride bulunma gibi etkileşimlerin liderin ortaya çıkmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi pek çok araştırmacı liderin takipçileri ile kurduğu etkileme gücünün, lider olarak ortaya çıkmasında etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Liderler grubu belirli bir amaç doğrultusunda hareket ettirir (Labich, 1988; Neubert ve Taggar, 2004: s. 176; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 185). Ayrıca, üyeye doğrudan davet göndererek tek yönlü katılmayı sağlamada belirleyici rol üstlenebilir veya yarattığı çekimle üyelerin gruba dahil olma talebi ile gelmelerini sağlayacak bir motivasyonu yaratabilir (Knowles ve Knowles, 1968: s. 32).

Grup içinde ortaya çıkan lideri belirleyebilmek için temelde dört ölçüt kullanılmaktadır (Mann, 1959: s. 244). Bu ölçütler bir gözlemcinin belirli ölçütler çerçevesinde lideri değerlendirmesi, akranlar tarafından liderlik durumunun değerlendirilmesi, liderlik ölçeği kullanılması ve bireyin kendi liderlik becerilerine ilişkin öz değerlendirme yapmasıdır. Ancak bu dört değerlendirme ölçütü gruplarda sosyal ilişkiler bağlamında gelişen popüleriteyi göz ardı etmektedir. Buna göre, bireyin akranları tarafından ne kadar sevildiği, bir arkadaş olarak ne kadar kabul gördüğü, boş zamanlarını geçirmek için ne kadar seçildiğinin liderlik için önemli olduğunu göz ardı edilmemelidir. Knowles ve Knowles (1968: s. 37) benzer biçimde gruplardaki popüleritenin grup üyelerinin fikir birliği ve ayrılıklarının oluşmasında dahi etkili bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Bu ayırma hali grup dinamiklerinde kolayca anlaşılmadığı halde ilişkilerin belirlenmesinde oldukça etkilidir.

Goffman (1967) küçük ya da büyük olsun her grubun bazı genel örgütsel özelliklerinin bulunduğuna dikkat çekmektedir. Bunlar gruba giriş ve çıkışla ilgili düzenlemeleri, kolektif etkinlik kapasitesi, liderlik rolleri, iş bölümü, gruptaki fertlerin

kişisel amaçlarına ulaşma yolları gibi faktörleri içeren özelliklerdir. Bu özellikler grupların yanında bir arkadaş grubunda, bir araya gelen iki kişi arasında vb. alanlarda da görülür. Grubu anlayabilmek ve harekete geçirebilmek gruptaki bu kolektif yapının anlaşılması ile mümkündür. Liderlik, bu kolektif yapının önemli bir ögesi olarak kabul edilebilir. Dannals vd. (2022) örgütlerde hiyerarşik yapının başında olan yönetici veya güç sahiplerinin çalışanları ile iletişim kurmadıkları ve iş birliği içinde hareket etmedikleri durumunda eylem ve söylemlerinin iş birliğini sağlamada etkili olamayacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda liderler, grubun iş birliğini sağlama konusunda açık ve içten bir tutum içerisinde olmalıdır.

Gruplarda liderler, çeşitli ölçütlere bağlı olarak anlaşılabilir doğal rollerdir. Bir grubun lider rollerinin, toplantılar sırasında başkanın kim olduğuna, en fazla kimin konuştuğuna ya da en sık kime hitap edildiğine bakılarak anlaşılabilir. Lideri ortaya çıkaran etkinin liderden üyeye ve üyeden lidere karşılıklı bir biçimde geliştiği söylenebilir. Ayrıca Goffman, (1967) grubun liderinin anlaşılabilmesi için, toplantılardaki davranışlarına, grup ilişkilerine veya sahip olduğu mesleki deneyime odaklanılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca yazar, dile egemen olma, toplantı yerinde önde olma veya yaş gibi faktörlerin liderin ortaya çıkmasında etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda okul toplantılarında etkin olarak söz alan, kararların şekillenmesinde fikirleri ile yönlendirici olan, toplantılarda ilk olarak söz alıp toplantı akışını etkileyen veya söyleyeceği son sözünün ne olacağı beklenen öğretmenler grupları üzerinde etkili olan lider kişilikteki öğretmenler olarak değerlendirilebilir. Okullarda hitabet becerisine sahip olan, deneyimli öğretmenlerin okulun informal ilişkiler ağında da etkili olması beklenmektedir.

### **2.2.3. Örgütlerde Grup Dinamikleri**

Klasik ve hiyerarşik örgüt yapılarının etkisini kaybetmesi ile birlikte örgütlerde grupların önemi giderek artmıştır. Örgütlerde iki tip grubun varlığından söz edilebilir. Bunlar; biçimsel (formal, resmi) gruplar ve biçimsel olmayan (informal-gayrı resmi-doğal) gruplardır (Sığırı, 2011: s. 47). Formal grup üyeleri resmi süreçlere ve yazılı kurallara tabidirler. Bu gruplar, örgütün karşı karşıya kaldığı belirli bir sorunu ortadan kaldırmak amacıyla belirli kurallar çerçevesinde oluşturulan, iş birliğine dönük yapılardır. Ancak informal gruplar yazılı kurallara bağlı olmadan sosyal ilişkiler

sonucunda kendiliğinden oluşan yapılardır. Van Der Wege vd. (2021) yakın ilişkilere bağlı olarak gelişen gruplarda grup üyelerinin daha fazla şey paylaştıklarını ve daha güçlü ilişkiler kurduklarını belirtmektedir. Bu bakımdan informal gruplar ilişkinin yakın ve samimi olduğu gruplardır.

Örgütlerde informal ilişkiler formal olarak belirlenmiş olan yapıların dışında gelişen ilişkilere dir. Örgütlerde informal ilişki ağlarının varlığı ilk olarak Elton Mayo ve sosyal psikolog Fritz Roethlisberger'in yaptığı çalışmalarda ifade edilmiştir. Hawthorne deneyleri olarak bilinen çalışmalar, örgüt çalışanlarının kimi davranışlarının resmi görev tanımları ile uyuşmadığını, işçilerin performansını etkileyen informal yapıların da var olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hoy ve Miskel, 2015: s. 14). Pozition vd. (2010: s. 116) her örgütün farklı tür ve büyüklükteki gruplardan oluştuğunu ancak bu grupların etkin yönetiminin önündeki en önemli engel oldukları halde bunların yöneticiler tarafından yeterince tanınmamış olduğunu belirtmektedir.

Örgütlerde grup dinamiğine sahip yapılar, duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla ilişkiler geliştirebilmektedirler. Biçimsel olmayan bu yapıların en sık rastlanılanları yatay, dikey ve çapraz kliklerdir. Öğretmenler gibi hiyerarşik yapı içinde aynı pozisyonda olan, ücret, yetki ve sorumluluklar açısından benzer düzeyde bulunan, sık bir araya gelebilen, birlikte yoğun zaman geçiren kişilerin oluşturdukları grupları yatay klikler; örgütsel yapı içinde farklı hiyerarşik düzeylerde görev yapan kimseler arasında gelişen klikleri dikey klikler; örgütün farklı hiyerarşik mevkilerinden gelmenin yanında örgütteki farklı birimlerden veya çalışma alanlarından bir araya gelen gruplar ise çapraz klikler olarak nitelendirmiştir (Eren, 2017: s. 119–122).

Belirli bir birimde uzun süre bir arada çalışıyor olmak, yapı içerisinde kimi özerk bağların hiyerarşik yapıdaki biçimsel ilişkilerin önüne geçmesine sebep olabilmektedir. Birçok okulda okul müdürü ile müdür yardımcıları, alan/dal şefleri ve belli bağlarla yakınlık kurulan öğretmenler arasında gelişen özel sosyal bağlar bu kliklerin oluşmasına imkan sağlayabilmektedir. Ast üst arasında sık bir araya gelmek ve birlikte sürekli çalışmak da dikey klikleşme oluşturabilir. Öğretmenler arasında; ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürleri ve hatta hizmetlilerin oluşturduğu klikler dikey kliklere örnek olarak gösterilebilir. Bu klikler örgüt içinde informal yapı olarak veya öğrenme ağı biçiminde işlev görebilirler.

Eren'e (2017: s. 121) göre, örgütler içerisinde gelişen kliklerden çarpaz klikler hiyerarşik ilişkiden bağımsız olarak hemşehrlik, siyasi eğilim, dini kimlik, aynı okuldan mezun olmak, aynı derneğin üyesi olmak, benzer hobilere sahip olmak gibi iş dışı ortak faaliyetlere bağlı olarak gelişmektedirler. Bu ekseninde gelişen çarpaz biçimsel olmayan klikler bürokrasinin aşılması ve işlerin hızlandırılmasına imkan sağlamanın yanında adam kayırma gibi haksızlıklara neden olarak örgütteki iklime zarar verebilen, çatışmalar yaratabilen yapılara dönüşebilmektedirler. Taylor vd. (2012: s. 315) insanların bir araya gelerek gruplar oluşturmaları ile birlikte çeşitli davranış örüntüleri geliştirdiklerini, farklı roller benimsediklerini ve iş bölümü yaptıklarını belirtmektedir. Bu grup dinamiklerinin örgütlerde gerçekleşmesi, örgütsel yapının formal yapısı içerisinde kendiliğinden gelişen informal gruplara alan sağlamaktadır.

#### **2.2.4. Örgütlerde İnfomal Gruplar**

Örgütlerde formal/ikincil ilişkilerin yaygınlaşması, informal grupların örgütlerdeki öneminin ve doğal/birincil ilişkilere duyulan gereksinimin giderek artmasına yol açmaktadır. Kurumsal yapıların artması ve toplumsal yaşamın giderek formal(biçimsel) bir hal almasına karşılık insan insana/duygusal ilişkiler kurma gereksinimi ortadan kalkmamaktadır. Teker vd. (2019) örgütlerde temel olarak iki grup türünden bahsedilebileceğini bunların formal ve informal gruplar olduğunu belirtmektedir. Bu gruplardan informal gruplar, örgütün formal hiyerarşik yapısından bağımsız olarak üyeleri arasında duygu akışı ve transferine, sevgi, anlayış, birlik, bütünlük ve dayanışma duygularına bağlı olarak gelişen, spontan ve örgütsel amaçlardan bağımsız gruplardır. Memduhoğlu ve Saylık (2012: s. 6) bu grup biçiminin kısmen de olsa grup üyelerine özgür hareket etme ortamı sağladığını ve bu ilişkiler sayesinde örgütün katı bürokratik yapısının baskısının hafifletilebildiğini vurgulamaktadır.

Alıç (1995: s. 11-13) örgütlerdeki biçimsel yapının çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda örgütte kendiliğinden bir doğal yapının oluşacağını, bu yapının kendine özgü bir sosyal yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Yazar ayrıca doğal örgütlerde bireylerin kendilerini daha açık ifade edebildiklerine, daha sık etkileşim içinde olduklarına, grup içinde edindikleri çeşitli rollerle biçimsel

örgüt yapısının karşılayamadığı pek çok ihtiyacı karşıladıklarına vurgu yapmaktadır. Aksu'ya (1996; s. 327) göre okullar temelde insan ilişkilerine dayanmaktadırlar. Alıç (1995: s. 9) ise okulların ortak değerler oluşturarak motive olan örgütler olduklarını belirtmektedir. Bu bakımdan okulların yalnızca hiyerarşik ilişki ağı ile sınırlandırılması, sosyal yapılarının anlaşılmasını güçleştiren bir rol oynayacaktır.

Erdem vd.'ne (2017: s. 24) göre örgüt içinde beklenmedik gelişmeler, örgütün informal yapılarını harekete geçirebilmekte bunun yanında informal yapılar formal işleyişi hızlandırıcı bir etki gösterebilmektedirler. Pozition vd. (2010: s. 117) çok kültürlü ortamlarda informal ilişkilerin, etnik kökene bağlı olarak gelişebileceğini, diğer yapılarda ise aynı serviste çalışıyor olmak, benzer saatlerde ara vermek, aynı çalışma saatleri içinde çalışmak ve birlikte mesai yapmak gibi işle ilgili sebeplerden kaynaklanabileceğini belirtmektedir.

İnformal ilişkiler, örgütler açısından çeşitli yararları olmakla birlikte önemli sorunları beraberinde getirebilir. Bu ilişkiler klikleşmelere, klikleşmeler disiplin sorununa dönüşebilir. Benzer şekilde kurumda hemşehrilik, bölgecilik, sendikacılık gibi sosyo-kültürel veya demografik benzerliklere dayanan kamplaşmalar, informal ilişkilere kaynaklık etmekle beraber çözülmesi güç çatışma risklerini yaratabilmektedirler (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: s. 7). Koçel (2010: s. 532) örgütlerde informal iletişim kanallarının; örgütlerdeki güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar, belirsizlik durumları, örgütler ve örgüt yönetiminde büyük çaplı değişiklikler, örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri, örgütlerdeki formal kanallarının yetersizliği, örgütlerde formal mesajlara olan güvensizlik, örgütlerde gruplaşma ve klikleşmeler, örgütlerde söylenen ve yapılanlar arasındaki farklılıklar veya grupları oluşturan kişilerin bilinçli nedenleri ile oluştuğunu belirtmektedir. Eren (2017: s. 120) örgütlerdeki informal yapıların önüne geçebilmenin iki şekilde mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bunlar; üyelerin ilişki kurdukları fiziksel ortamın oluşmasını engellemek, ikincisi ise informal liderleri gruplarından izole etmektir. Buna göre öğretmenlerin ilişki kuramadıkları ders programları oluşturmak, öğretmen odalarının kullanımını güçleştirmek veya her bir bölüme küçük dinlenme alanları yapmak, yıl içinde yapılan toplantıların sıklığını azaltmak gibi davranışların okul içinde informal gruplaşmaların önünü kesebilecektir. Bunun yanında öğretmenler arasında etkili olduğu görülen kişilerin okullardan geçici görevlerle uzaklaştırılması informal grupları engellemeye neden olacaktır.

Okullar hem grupla çalışma hem de birlikte fazla zaman geçirme zorunlulukları nedeni ile informal ilişkilerin gelişmesine imkan sunan örgütlerdir. Saylık (2012: s. 64) okulların diğer örgütlere kıyasla daha fazla informal bir yapı ve hava içinde çalıştıklarını özellikle yönetici ve öğretmenlerin birbirleri ile informal ilişkiler geliştirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca okullardaki bu farklılığın ekip ruhu ve birlikteliğini öne çıkararak samimiyeti artırdığını vurgulamaktadır.

İnsanlar, örgütlerin etkililiği ve verimliliği açısından önem arz eden örgütsel paydaşlardır. Bu nedenle örgütsel yaşam içinde, insan ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan gruplar ile grup içi ve gruplar arası dinamikler örgüt açısından önemlidir. Örgütlerin görünen yüzünü oluşturan bürokratik gruplar ve rol paylaşımlarının yanında görünür olmayan informal ilişki ağları ve roller örgütlerin görünür olmayan ancak bürokratik yapının ayrılmaz parçası olarak düşünülmelidir. Örgütlerde informal olarak gelişen ilişki ağlarının tamamının kontrol altında tutulabilmesi mümkün olmayacağından, bu ağda merkezi konumda yer alan informal liderlerin bilinmesi ve tanınması önem kazanmaktadır.

### **2.3. İNFORMAL LİDERLİK**

İnformal lider, örgüt içinde herhangi bir resmi güce sahip olmadığı halde (Ross, 2014: s. 68; Finkelstein ve D'Avani, 1994: s. 1085) bulunduğu grubu etkileme becerileri ile ağ içinde bilgiyi işleyebilme ve yönlendirme kapasitesini geliştiren ve bilginin kaynağına yakın olan kişi (Marion vd. 2016: s. 247) olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki bu bilinmeyen liderler, örgütteki pek çok kişiyle kurdukları yakın bağlar nedeni ile örgütteki bilgi akışına sahip ve bu akışı kontrol edebilen kişilerdir.

Liderlik, takipçileri etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2016: s. 3). Hinkin ve Schriesheim (1989: s. 561) ise liderin, etkilediği kişiler ölçüsünde lider olabileceğine ve bu etki yoluyla diğerlerinin davranışlarını yönlendirebileceğine vurgu yapmaktadır. Marion vd. (2016: s. 244) ağ analizinin etkileşim halindeki bireylerin ağlarını incelediğini ve bu inceleme ile informal liderlerin liderlik işlevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini tanımladıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda lider etkileyebildiği takipçilerin varlığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Neubert ve Taggar (2004: s. 176) informal liderlerin buldukları gruptan sorumlu bir resmi lider veya üst denetçi olduğu zaman bile ortaya

çıkabileceklerini ve grubun performansını etkileyebileceklerini belirtmektedir. Hoppe ve Reinelt (2010: s. 606) akran grupları içinden liderin ortaya çıkabilmesi için, bu kişilerin belirli koşulları, bağlamları paylaşan kişiler olmaları gerektiğini bu ağ oluşturulan liderin ağlar üzerinden destek, tavsiye ve bilgi elde edebileceğini belirtmektedir. Alanyazında informal liderliğin temelini oluşturan gayriresmi güç faktörlerine bağlı olarak örgütlerde öne çıkan liderlik biçimleri Tablo 1’de belirtilen kavramlarla ele alınmıştır.

**Tablo 1.** Formal Güce Sahip Olmadığı Halde Örgüt İçinde Etkili Olan Lider Araştırmaları

Ortaya çıkan liderlik	Kent ve Moss, 1994; Paunova, 2015; Hoch ve Dulebohn, 2017; Leeming, 2019; Hanna vd. (2021)
Dağıtılmış/Paylaşılan liderlik	Gron (2002); Spillane (2005); Carson, vd (2007); Casareale vd. (2021)
Sosyal ağ liderliği	Carter vd. (2015); Peckhman ve Whitehead (2019)
Saygılı liderlik	Gerpott vd. (2019)
İnformal liderlik	Levine (1949); Lawson (2006); Marion vd. (2016); Pan vd. 2018; Liu (2021)

Tablo 1 örgütte yöneticilik gibi resmi bir güç kaynağına sahip olmadığı halde çevresindeki bireylerle kurduğu ilişkiler yoluyla sahip olduğu etkiye bağlı olarak güç elde eden kişilerin alanyazında hangi kavramlarla ele alındığını ortaya koymaktadır. Buna göre, ortaya çıkan liderlik, dağıtılmış/paylaşılmış liderlik, sosyal ağ liderliği, saygılı liderlik, informal liderlik formal olmayan güç kaynakları ile örgüt içinde etkililik sağlayan liderlerdir.

Lawson (2006) örgütlerde informal liderlerin varlığının doğal kabul edilmesi gerektiğini ayrıca, informal liderin bulunmayışının örgüt için problemleri bir durum olduğunu belirtmiştir. Pozition vd.’ne (2010: s. 117) göre formal grupların lideri olduğu gibi informal grupların da lideri vardır ve bu lider kişilerarası ilişkiler içerisinde gelişir. Liu (2021: s. 1) okullarda formal liderlerin daha çok okulun disiplin politikası, öğretmen değerlendirmesi, veri analizi ve anne babalar ile iletişim konularında etkin olduklarını; informal liderlerin ise eğitimin kapsamına, içeriğine karar verdiklerini belirlemiştir.

Clarke (2018: s. 32) liderliğin bir ağ yapısı içerisinde tanımlanmış ve bir topluluk içinde sahip olunan statü, otorite ve güç yaratan bir dizi sosyal ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda sosyal ağ içerisinde etkili olmak, ilişki ağının merkezinde

bulunuyor olmak, ağın kararlarını belirleyebilecek bilgi akışını ve etkileşimleri kontrol edebilmeye imkan sağlayabilecektir. Marion, vd (2016: s. 247) ağdaki bilgi akışına yakın olan ve onu kontrol eden informal liderlerin örgütlerdeki merkeziyeti temsil ettiklerini Clarke (2018: s. 14) ise güçlü bir ağa sahip liderlerin grupları harekete geçirmede etkili olabileceğini belirtmektedir. Borgatta (1954: s. 16-17) sosyometri uygulamalarına bağlı olarak sosyal ağ içerisinde popüler kişilerin lider olarak seçilme beklentisitaşdıklarını, ayrıca aktif olan kişilerin olumlu duygulanım oluşturarak daha çok ilgi topladıklarını belirlemiştir. Yöneticilerin, okul paydaşlarını ve yönetim süreçlerinde iş birliği yaptığı yönetici yardımcılarını etkileyebilmeleri, dahası örgütün formal otoritesini kullanabilmeleri informal ağlardaki etkisine bağlı olarak gelişmektedir (Finkelstein ve D'Avani, 1994: s. 1086). Chiu vd. (2016: s. 1) yöneticilerin, örgütteki informal sosyal güçten yoksun olmalarının lider olarak görülmemeleri anlamına geldiğini, bunun yanında sosyal ağların merkezinde yer alan yöneticilerin liderlik yapabildiklerini ve sosyal güce sahip olduklarını belirtmektedir. Anand vd. (2007: s. 24) ise yöneticinin informal ağlarda varlığını güçlendirecek stratejiler geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan formal pozisyonlarının yöneticilere sosyal ağlar üzerinde etkili olabilecekleri eşsiz olanaklar sunmasına karşın yöneticinin sosyal ağlarda etkili olamaması kimi örgütsel iş ve işleyişte bekledikleri desteği bulamamaları sonucunu ortaya çıkarabilir. Bunun ötesinde sosyal ağlarda yeterli düzeyde merkezi etkiyi geliştiremeyen bir yöneticinin yalnızca hiyerarşik konumu ile yöneticilik yapabilmesi, farklı güç kaynaklarını geliştirmesini zorunlu kılacaktır. Bu çerçevede informal lider, birden fazla insanın bir araya gelmesiyle oluşan sosyal ağlar içerisinde gösterdiği etkiye bağlı olarak gelişmektedir.

İnformal liderler, sosyal ağ kuramındaki ilişki temelli grup yapısına bağlı olarak ortaya çıkmakta ve grubun sosyal ağ yapısı içerisinde sahip oldukları ilişki ağlarının sayısı ölçüsünde liderlik etkisini geliştirebilmektedirler. İnformal lider etkili olduğu ağın kapsamı ölçüsünde güçlü ve etkilidir.

### **2.3.1. Örgütlerde İnformal Liderlik**

İnformal liderlikle ilgili yapılan araştırmalar bu liderlerin örgütsel yapıda kişisel, mesleki ve sosyal özellikleri ile öne çıktıklarını ortaya koymaktadır (Beckhouse vd. 1975: s. 564; Cattell ve Stice, 1954: s. 503; Gerpott vd. 2017: s. 529; Hollander, 1961: Akt: Lawson, 2006; Kornblum ve Smith, 2008: s. 141; Leeming,

2019: s. 768; Pescosolido ve Druskat, 2002; Pielstick, 2000: s. 2; Pozition, vd 2010: s. 117; Sanchez-Cortes vd. 2010: s. 3; Wolff vd. 2002; Zemke ve Zemke, 2008: s. 13.682.9). Belirtilen alanyazın çerçevesinde informal liderin; zeki, girişimci, başarılı, adil, alçak gönüllü, mizah anlayışına sahip, konuşkan ve fedakârlık kişilik özelliklerini gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca informal liderlerin başkalarına zaman ayırmayı seven, problemleri çözmeye istekli, dikkat çekici, duygusal zekâsı yüksek bireyler oldukları, grubun ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayarak bu ihtiyacın karşılanması yönünde çaba harcadıkları görülmektedir. Belirtilen alanyazın informal liderlerin mesleki açıdan iş birliğine yatkın, kıdemli, mesleki donanım açısından yeterli, öğretim hedeflerinin gerektirdiği teknik becerilere sahip, karizma veya güç yerine kişiliği ile güven duygusu yaratan, mesleki donanım açısından yeterli bireyler olduklarını göstermektedir. Bu olumlu özelliklere karşın Heifetz (1994: s 188) sorumluluk taşımamaları nedeni ile informal liderlerin “ileri cephede sapkın yaratıcılar” olduklarını ifade etmektedir. Buna ek olarak, ayrıcalıklı konumlarının, geniş amaçlara odaklanmak yerine çalışanların acıları, duyguları, umutları, değerleri, alışkanlıkları ve deneyimlerine odaklanma imkânı sağlayabilmektedir.

Sosyal özellikleri açısından informal liderler fedakâr, başkalarına zaman ayırmayı seven, ekipler ve koalisyonlar kurma konusunda yetenekli, toplumsal cinsiyet konusunda duyarlı, iyi iletişim kuran, çalışan ihtiyaçlarını önemseyen hedeflerine değer veren, sık konuşmalara katılan ve konuşma becerisini gösteren, sözel ifade becerisi yüksek bireylerdir. Bu özellikleri informal liderleri buldukları gruplarda iletişimin merkezi haline getirebilmektedir. Ayrıca ilgili alanyazın informal liderin grup aktivitelerinde adil, insancıl uzlaşmacı bir yaklaşıma sahip bireyler olduklarını göstermektedir.

Chiu, Nahrgang, Bartram vd. (2021: s. 527) düşük formal lider desteği altında çalışan informal liderlerin, diğer çalışanlara kıyasla daha düşük çalışma enerjisine sahip olduklarını ve iş tatminlerinin azaldığını belirlemiştir. Araştırma informal liderlerin, formal liderlerle desteğe dayanan ilişki geliştirme isteğinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında Bass ve Coates (1952: s. 321) askeri gruplar üzerinde yaptığı araştırmada informal lider olmakla, ilerleyen zamanlarda formal lider pozisyonuna yükselme arasında ilişki bulmuştur. Bu durum informal liderlerin yönetim namzeti olarak değerlendirilebileceğini göstermekle beraber yönetici ile rekabet potansiyellerini ortaya koymaktadır.

Stincelli ve Baghurst (2014) özgüven, iletişim, isteklilik, pozitif, bilgililik, yetenek, kararlılık, yönlendirmeye eğilim, amaçlara ulaşma konusunda yetenek, sorumluluk, işe gelme devamlılığı, güvenilirlik, diğer çalışanlarla iletişim içerisinde olmak, iyi örnek olmak, etkileme becerisine sahip olmak, destek teklifinde bulunmak, fikirlerini paylaşmak ve fırsatlar sunmak gibi özelliklere sahip olan informal liderlerin yöneticilerce daha çok kabul gördüğünü belirlemiştir. Borgatta (1954: s.30) yüksek zihinsel yeteneklere sahip olan bireylerin sosyal ilişkilerde daha çok seçildiklerini belirtmektedir. Robbins ve Judge (2017: s. 423) örgütlerin biçimsel yapısı dışında ortaya çıkan liderlerin kişisel etkileme becerisinin kimi durumlarda biçimsel etkileme güçlerinden daha etkili olabileceğini belirtmektedir. Örgütlerin informal liderlik becerilerine sahip çalışanlarının, örgütsel amaçlara ulaşmada ve bu amaçların gerçekleşmesine yönelik değişimlerin katılımcı bir biçimde sürdürülebilmesinde informal liderlerin yöneticiler kadar etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Liderliğin belirli özelliklere bağlı olarak ortaya çıktığına vurgu yapan ilk kuramcılardan Brayson ve Kelly (1978: s.720) liderin kişisel, işlemsel, yapısal ve çevresel faktörlere bağlı olarak örgütsel ağ içerisinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Brayson ve Kelly liderin ortaya çıkmasında etkili olan sosyal ağ faktörlerini kişisel, işlemsel, yapısal ve çevresel faktörler başlığı altında ele almaktadır. Buna göre kişisel faktörler liderlikte değişim ve kalıcılığı açıklayan en önemli etkenler olmakla berebare çalıştığı birimde itibarlı, iyi eğitim almış, bulunduğu sosyal ağda da üst düzeyde, ana akım siyasi ideolojiye sahip olmayı gerektirmektedir. Mesleki biriminde kalıcı/ sürekli bir pozisyona sahiptir. Çalışma süresinin uzundur. İşlemsel faktörler açısından örgütün takipçiye bağlı hiyerarşik yapısı, resmi hiyerarşik yapıdan daha belirleyicidir. Bu durum kamu sektöründe daha belirgindir. Yöneticinin merkezilik gücü, ağ yapısının karmaşıklığı arttıkça yükselecektir. Sosyal ağlardan liderin gelişimi ile yöneticinin kırılganlık yapısı ters orantılıdır. Sosyal ağlarda liderin gücü arttıkça yöneticinin kırılganlığı artar. Bu nedenle merkezi yönetim sosyal ağı baskılar. Sosyal ağ yapısının karmaşık yapısı liderin, örgüt yönetimince engellenmesine sebep olacaktır. Yapısal faktörler açısından liderin sosyal ağ içerisindeki konumu; değişim, ortaya çıkma ve kalıcı olmadaki en önemli faktördür. Sosyal ağ yapısının karmaşıklığı biçimsel yapıdaki hiyerarşik güç ve merkezilikle beraber örgütteki gruplaşmaları artıracak, yöneticiyi daha çok tartışılır hale getirecektir. Bu durum yöneticiyi daha güçlü koalisyonlar kurmaya yöneltecektir. Sosyal ağ yapısının karmaşıklaşması, bu

yapılarda hakim olan liderlerin gücü ve yönetici ile çatışmalarını arttırır. Sosyal ağ yapısına hakim olan lider ne kadar çok takipçi ağına sahipse yönetici ile çatışması o ölçüde güçlü olur. Bu durumda yönetici çeşitli koalisyonlar kurarak çatışmalardan korunmaya çalışır. Sosyal ağlarda kurulan üçlü koalisyonlar liderin ortaya çıkmasında etkilidir. Çevresel faktörler açısından sosyal ağ liderliği ele alındığında kamu sektöründe iç faktörlerin, çevresel faktörlerden daha belirleyici olduğunu gösterecektir. Örgütsel faaliyetlerle ilişkili, yetkin dış aktörler sosyal ağa bağlı olarak gelişen liderlerin kalıcılığı üzerinde doğrudan etkilidir. Sosyal ağlarda etkili olan liderler, dış çevreden aldıkları güçle örgütün genel yapısal değişkenleri üzerinde etkili olabilmektedirler. Konunun daha belirgin, gözle görünür olması ve duygusal içerik taşınması, sosyal ağdaki liderin grup kararlarında daha etkili olmasını sağlayacaktır. Medya, sosyal ağ üzerinde etkili olan liderin kalıcılığını arttırmak için kullanılabilmesi gibi karşıt koalisyonlar veya dış aktörler aracılığıyla etkisizleştirmek için kullanabilmektedir.

Sosyal ağlar üzerinde etkili olan liderler özellikle kamusal örgütlerde hiyerarşik yapıyı etkisiz hale getirebilecek güç odakları haline gelebilmektedirler. Sosyal ağlarda gelişen bir liderin örgütsel etkilerini kontrol edebilmek, yönetici konumundaki bir kişi için oldukça güç olabilmektedir. Bu durum yöneticinin tercih ettiği yönetim anlayışından etkilendiği gibi, sosyal ağlarda takipçisi olan liderin sahip olduğu sosyal güç ile de ilişkilidir. Hoy ve Miskel (2015: s. 208) eğitim örgütlerinde yöneticilerin resmi gücün yanında ilişkilerle gelişen informal otoriteyi sağlamaları durumunda lider olabileceklerini belirtmektedir. Formal otoriteye bağlı hareket eden yöneticilerin ise informal otoriteyi sağlamada başarısız olacaklarını eklemektedir.

Kerr ve Jermier (1978: s. 400) liderlik potansiyellerinin yetersizliği durumunda yöneticinin hiyerarşik yapıdan gelen otoritesini kullanma eğilimine yöneleceğini belirtmektedir, ancak bu durum astları uzun süreli etkilemekte yeterli olmayacaktır. Susandy ve Prasetyo (2019: 38) formal ilişkilere bağlı olarak şekillenen örgütlerin çalışanları arasında gelişen sosyal ağlara ve informal ilişkilere yeterince fırsat vermediklerini belirtmektedir. Hiyerarşik yapıya bağlı kalan örgütlerde liderlerin kendilerini takipçilerinin gözünden değerlendirebilme olanakları sınırlıdır. Ancak okullar, birimler arası ilişkilerin daha yoğun ve kolay gerçekleştiği örgütler olmaları nedeni ile informal ilişkilerin daha kolay geliştiği ve liderlerin bu informal ilişkilerden daha yoğun etkilendikleri örgütsel yapılar olarak görülebilirler. Okullarda ortaya çıkan

informal liderler, birimler arasındaki iletişimin kolaylığı nedeni ile takipçileri aracılığıyla yönetimler üzerinde etkili olabilecek potansiyellere sahiptirler.

Güney (2017: s. 343) grup içinde ilişkilerini iyi yönetebilen ve ortaya çıkan problemlerin çözümünde etkili olabilen kişilerin bu özelliklerini sürdürebilecekleri ölçüde gruplarında lider olabileceklerini belirtmektedir. Pozolotin vd. (2010: s. 116) örgütün organizasyon şeması dışındaki informal liderlerin genellikle “baş belası” olarak nitelendirildiğini ve baskınlık eğiliminin artması durumunda örgütsel etkinin karşısındaki direncin merkezi haline gelebileceğini belirtmektedir. Bunun ötesinde Pozition vd. (2010) informal liderlerin etkilediği gruplar üzerindeki sevgi gücünü kullanarak grubun direniş lideri haline gelebileceğini belirtmektedir. Örneğin çalıştığı örgütte yeteneklerinin çok altında bir pozisyonda çalışan bir kişi sahip olduğu üstün yetenekleri ve etkileme gücünü örgütün ahengini bozmak amacıyla kullanabilir. Örgüt içindeki informal yapılar örgütün iş kalitesini, işgörenlerin iş ve yöneticilere karşı tutumlarını etkilerler. İnfomal liderler, örgütteki diğer çalışanları çeşitli sosyal ortamlarda etkileyerek örgütsel kararları etkileyebilecek gücü elde edebilmekte ve örgütsel süreçlerinde kritik roller üstlenebilmektedirler.

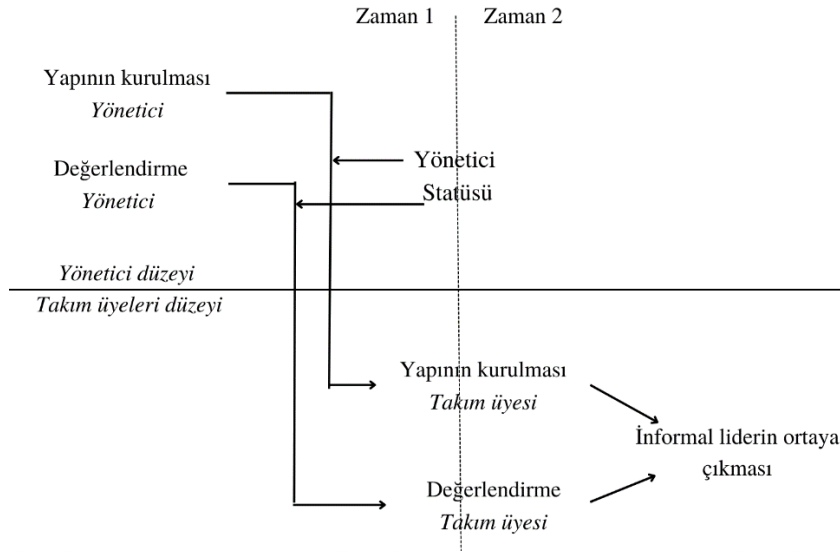
Bernard’ın (1968: s. 114) belirttiği gibi örgütlerde insan ilişkileri formal yapı ile yönetilmediğinde informal ilişkiler ortaya çıkar ve bu yapı iki kişiden oluşabileceği gibi büyük bir grup da olabilir. Bu durumlarda, informal yapının kontrolünü elinde bulduran lider, yöneticinin eksiklerini gidererek yapının çalışmasını sağlayabileceği gibi engelleyici bir rol üstlenebilir.

Hızlı teknolojik ve toplumsal değişimler, bu değişimlere ayak uydurmada kritik roller oynayan eğitim örgütlerinin değişimlerini zorunlu kılmaktadır. Bu değişimin temel unsurlarından birisi de eğitim örgütlerine özgü bir yönetim anlayışının geliştirilmesidir. Fullan (2001: s. 24) okullardaki müdürlerinin her an karmaşıklaşan okul yapısı nedeni ile yönetim işlerini tek başına yapmakta zorlandıklarını belirtmektedir. Gerek yöneticilerin, liderlik becerilerini sergilemedeki sınırlılıkları gerekse okulların yapılarında zaman içerisinde ortaya çıkan ve giderek karmaşıklaşan değişim beklentisi, yeni bir liderlik anlayışının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İnfomal liderler okullardaki bu ihtiyacın karşılanmasında müdürlerin yetersiz kaldığı durumlar başta olmak üzere okulun sosyal ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sebebe bağlı olarak ortaya çıkabilmektedirler.

### 2.3.2. Örgütlerde İnfomal Liderlerin Ortaya Çıkma Süreçleri

Her örgütsel süreç veya her grup etkileşimi beraberinde bir liderlik etme ihtiyacını doğurmaktadır. Gruplarda hangi üyenin veya hiyerarşik konuma sahip olan kişinin takip edilme potansiyelinin olduğunun anlaşılması takipçilerin sosyal ağ tercihlerini ele alan araştırmalarla anlaşılabilir. Grup dinamiklerinde, infomal liderlerin hangi özellikleriyle veya örgütler/grupların hangi dinamikleri sonucunda ortaya çıktığı sorusu yönetim, psikoloji ve sosyal psikoloji alanı başta olmak üzere pek çok disiplinin ilgisini çekmektedir. Grabo vd. (2017: s. 473) liderlerin katıldıkları ortamlarda bir takım sinyaller ilettiklerini ve takipçilerinin bu sinyalleri algıladıklarını belirtmektedir. Sığrı (2011: s. 257) liderin grupta işbirliğini sağlama ve sürekli iletişim kurma işlevi ile ortaya çıktığını belirtmektedir. Chaffin vd. (2019) yalnızca grup içi ilişkiler aracılığıyla infomal liderin geliştiğini ifade etmektedir. Judge, Bono, İlies vd. (2002: s. 766) liderin ortaya çıkmasının, kişinin başkaları tarafından lider olarak görülüp görülmediği veya ne derecede lider olarak görüldüğü ile ilgili olduğunu belirtmektedir Bu bağlamda örgütlerde infomal liderlerin ilişki ağlarında; iletişim, işbirliği, yakın bağ kurma, ortak değerlerin yaratılmasına katkı sunma gibi faktörlerle ilgiliyi üzerlerine topladıkları, takipçilerini harekete geçirecek gücü geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Sığrı'nın (2011: s. 55) belirttiği gibi insanlar, duygusal destek sağlamak, korunmak, aidiyet hissetmek ve yakın olma ihtiyacı gibi nedenlerle bir gruba katılmaktadırlar. İnfomal lider, gruplarda belirtilen duygusal süreçlerin gelişmesinde üstlendiği rol nedeni ile öne çıkmaktadır.

Briker vd. (2021: s. 914) örgütlerde, infomal liderin takipçileri ile kurduğu etkileşimin formal yöneticinin örgütsel statüsünün belirlenmesinde aracı rol oynadığını belirtmektedir. Ayrıca yazar, infomal liderin yöneticinin örgütteki konumuna bağlı olarak geliştiğini ve bu gelişmenin kavramsal modelinin Şekil 1'de görüldüğü gibi gerçekleştiğini belirtmektedir.



**Şekil 1:** İnformal Liderin Ortaya Çıkma Süreci (Briker vd. 2021: s. 914)

Şekil 1’de görüldüğü gibi informal liderin ortaya çıkması takım üyelerinin yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerinden bağımsız değildir. İnformal liderlerin ortaya çıkma süreci, informal liderlerin takipçileri ile kurdukları sosyal duygusal ilişkinin yanısıra yöneticilerin örgüt çalışanları ile kurdukları ilişkiden etkilenebilmektedirler. Bu bağlamda informal liderin, örgütteki üyelerin yöneticiye yönelik değerlendirmeleri ile üyelerin kendi aralarında kurdukları ilişkinin yapısına bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Hanna vd. (2021: s. 78) ekip liderlerinin bireysel özellikleri ile birlikte ekip dinamiklerine bağlı olarak ortaya çıktıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda informal liderin; yatay sosyal ilişkilerinde gösterdiği yakınlık ve güçlü iletişim becerilerinin yanısıra yöneticinin çalışanlara yönelik tutumları karşısında geliştirdiği tutuma bağlı olarak takipçilerini ekileme gücü geliştirdiği düşünülmektedir.

Pozolotin vd. (2010: s. 116, 117) küçük gruplarda ortaya çıkan informal liderlerin, yetenekleri veya diğer bazı kaynaklarının lider olarak ortaya çıkmalarında etkili olduğunu ve ulaştığı bu etkileme gücü aracılığıyla informal liderin gruptaki bireylerin görüş ve davranışlarını etkileyebildiklerini belirtmektedir. Buna bağlı olarak örgütlerde informal liderin üç farklı biçimde işlev gösterebileceğini eklemektedir. İnformal liderin örgütlerde ortaya koydukları liderlik biçimleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** İnfomal Liderlik Biçimleri

1. Pozitif informal lider:	Çalışanlarla yönetim arasında bağlantıyı sağlar, Yönetimin verdiği görevlerin yerine getirilmesine yardım ettirir, Grubun yönetimle etkileşimini sürdürür.
2.Negatif informal lider:	Yönetici ile çatışma yaşaması durumunda grubu yönetici karşısı davranmaya yöneltir, Örgütü bir birine düşman mikro gruplara ayrıştırır, Bir lider veya yöneticinin çalıştığı en olumsuz informal lider tipidir.
3.Tarafsız informal lider:	Örgüt yönetimi ile ilişki kurmaz, Görevlerin uyumlu biçimde yerine getirilmesi ile ilgilenmez.

**Kaynak:** Pozolotin vd. (2010: s. 116, 117)

Tablo 2’de görüldüğü gibi, informal lider örgütsel yapılarda farklı işlevlerle ortaya çıkmaktadır. Buna göre örgütlerde, kimi zaman örgütsel süreçleri kolaylaştırıcı, kimi zaman ise zorlaştırıcı bir etki yaratabilmektedir. Smart (2010: s. 39) informal liderin pozitif rolünün, yöneticinin destekçisi veya ajanı gibi algılanmaması gerektiğini, informal lider için gruptaki bireylerin güvenini kazanmanın herşeyin üzerinde olduğunu belirtmektedir.

Heifetz (1994: s. 188) resmi otorite olmadan liderlik etmenin karar verme sorumluluğunda olan kişilerin oluşturdukları normların dışına çıkmaya sebep olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca bir sorumluluk taşımamanın, yaratıcı anormallikler yapmak konusunda informal lidere olanaklar sağladığını belirtmektedir. Bektaş ve Erdem (2015: s. 128) informal grupların örgütlerdeki yönetim sürecini ve yöneticileri olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceklerini, örgütlerde yöneticinin yanında yer alan informal grupların yöneticilere yardımcı olurken, yöneticinin karşı olduğu ve olumsuz ilişki içinde bulunduğu gruplar ise yöneticiye karşı gelerek yönetici ile mücadele içinde olacaklarını belirtmektedir. Eren (2017: s. 39) yöneticilerin aynı zamanda gruplarında doğal liderler olmaları gerektiğini belirtmektedir. Ancak örgütsel yapıda bürokratik işleve odaklanarak sosyal ilişkileri göz ardı eden yöneticiler, örgütte oluşan ağların ve duygusal ilişkilere bağlı olarak gelişen güçlü yapıların dışında kalmaktadır.

Smart (2010: s. 27) informal liderlerin örgüt içinde ortaya çıkamaları ile birlikte geliştirdikleri ağdaki insanları ortak çıkarlar çerçevesinde bir araya getirdiklerini ve yönetmeye başladıklarını vurgulamaktadır. Susandy ve Prasetyo’ya (2019: s. 47) göre

örgütlerde informal liderlik üç farklı ağ üzerinden gelişmektedir. Bu ağlardan ilki olan bilgi ağı, merkezinde yöneticinin olduğu daha çok süreçleri kontrol eden bir ağıdır. Bilgi ağı yönetim işleri, akademik hizmetler, gelir gider hesaplama gibi yönetim hizmetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında gelişir. Bir diğer ağ iş birliği ve destek ağıdır. İş birliği ve destek ağı, iş yaşamı sırasında ortaya çıkan teknik sorunların çözümü sırasında gelişen ağıdır. Bu ağ, kişisel sorunlara yönelik iş birliğinden çok mesleki sorunlara yönelik teknik destek sağlamaktadır. Ağı oluşturan kişiler arasında duygusal bir yakınlık ihtiyacı söz konusu değildir. Hatta birbirinden duygusal olarak uzak olan bireyler dahi bu ağda yakın gözükebilmektedirler. Bu ağın oluşmasında esas amaç iş sırasında ortaya çıkan sorunların çözümü için destek sağlamaktır. Kişisel destek ağı ise ortak çalışma alanına, güçlü bir ilişki yapısına sahip olmak, fiziksel olarak yakın çalışıyor olmak, örgüt içinde benzer işleri yapıyor olmak gibi sebeplerle ortaya çıkan, cinsiyet eşitliği, samimiyet, içtenlik vb değerler üzerinden gelişen ağıdır. Cinsiyet benzerliği, kişisel konular hakkında konuşmak için ayda bir defa bir araya gelmek, işleri ve ailece ilişkide olmaları gruplardaki kişisel destek ağlarını etkilemektedir. Bu ağdaki samimi yapı örgüt içindeki kliklerin oluşmasına kaynaklık edebilir. Susandy ve Prasetyo (2019: s. 44) kişisel destek ağının diğer ağlar kadar sağlam işlemediğini bu ağın diğer ağlara kıyasla daha zayıf bir ağ olduğu halde ilişki yoğunluğunun üst düzeyde olduğunu belirtmektedir. Borgatta (1954: s.29) liderliğin sosyal ağlar içerisinde yüksek etkileşime ve duygusal bağ kurma ile beraber geliştiğini belirtmektedir.

İnformal liderler 1950'lerde Bales'in yaptığı deneysel araştırmaya göre iki farklı işlev yürütmektedirler. Bu işlevleri duygusal ve araçsal işlevlerdir. Duygusal işlevleri öne çıkan lider grup içindeki psikolojik iklim ve kişiler arası ilişkilerde etkinken hakem veya danışman rolünü yürütür. Araçsal (iş) lider ise grubu hedeflerine götürmek için risk alan, çözüm bulmak için sorumluluk üstlenen gerekli bilgi, beceri ve teknik donanıma sahip olan üyedir (Pozolotin vd. 2010: s. 118).

Alanyazında informal liderlerin örgüt içindeki işlevlerine yönelik bulgular sıkça yer bulmaktadır. Buna göre informal güce sahip olan liderin örgütte paylaşılan değer ve inançlara vurgu yaptığı, belirsizlik durumlarının aşılmasında kilit rol oynadığı belirtilmektedir (Zemke ve Zemke, 2008: s. 13.682.2). Ayrıca grubu aracılığıyla örgütün değer, rol ve normları ile işgörenlerin davranışlarını değiştirme gücüne sahip olduğu vurgulanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015; s. 205; Pozolotin vd. 2010: s. 117).

Peters ve O'Connor (2001: s. 35) informal liderin örgütsel değişim süreçlerinde engelleyici kritik rol üstlenebildiği, yeni fikirlerin kabulü ve reddinde etkili olduğunu, Sanchez-Cortes vd. (2010: s. 5) ise önerilerin belirlenmesinde aktif rol oynadığını belirlemişlerdir. İnfomal lider bütün bunların ötesinde informal örgüt yapılarını harekete geçirebilecek güce sahip olan kişidir (Bass, 1990). Görüldüğü gibi informal lidere ilişkin araştırmalarda liderlik özelliklerinin üç farklı kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar informal liderin kişisel, mesleki ve sosyal özelliklerini temel alan yaklaşımlara göre şekillenmektedir. Bu bağlamda informal liderin kişisel olarak pozitif duyguları ile tanınan, sosyal olarak dışa dönük, mesleki olarak yetkin kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütte birlikteliği sağladığı, kritik zamanlarda toparlayıcı misyon üstlendiği ve grupları harekete geçirici etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İnfomal liderin üstün kişilik vasıfları ile birlikte sosyal ilişkilerinde ve grubun tercihleri üzerinde etkili olan bir grup üyesi olduğu anlaşılmaktadır.

İnfomal lider örgütte, pozitif roller üstlenerek yapıcı ve yönetimi destekleyen yaklaşım içinde olabileceği gibi formal yönetim organları karşısında negatif rol üstlenmesi de mümkündür (Pozolotin vd. 2010: s.118). İnfomal liderin pozitif yaklaşımı yönetimi, çalışanlarla uzaştırabileceği gibi yönetime karşı açık bir tehdit olarak ortaya çıkan negatif informal lider, örgütün genel sosyal yapısını veya örgütsel amaçları tehdit edebilen bir gü sağlayabilecektir. İnfomal liderin örgütlerdeki etkileri, örgütün niteliği, amaçları, alışan sayısı veya örgütün faaliyetlerinin çalışanlarının işbirliğini ne ölçüde gerektirdiğine bağlı olarak değişebilecektir. Okullar, çalışanların, yöneticilerle sürekli birlikteliği ve işbirliğine dayanan örgütler olarak kabul edilmektedirler. Bu bakımdan informal liderin ortaya çıkmasını sağlayan motivasyonlar, okullarda geniş bir etki alanına sahip olabilecektir. Tablo 3'te ilgili alanyazından elde edilen verilerden yola çıkılarak, okullarda informal liderlerin pozitif ve negatif roller üstlenmesinin okuldaki mesleki ve akademik, teknik ve kişisel ve sosyal alanlarda ne tür sonuçlar yaratabileceği sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Örgütlerde Sorun Alanlarına Göre İnfomal Lider Rollerini

<b>İnfomal Liderin Rolü</b>		
<b>Sorun Alanı</b>	<b>Pozitif</b>	<b>Negatif</b>
<b>1. Mesleki ve Akademik</b>	Fikir beyan eder, bilgisini paylaşır Yöneticiyi güçlendirir Okulda yaşanan sorunlarda başvuru kişisi olur	Etkilediği grupla yöneticiye karşı çıkar Yöneticiyi eleştirmekten çekinmez Yöneticiği zayıflatır
<b>2. Teknik</b>	Aksaklıkta inisiyatif alır, sorunu çözer. Okulla sınırlı kalan bir ilişki söz konusudur, Duygusal bağ kurulmaz, Yakın ilişki dahi yoktur.	İnisiyatif almaz, etkili bir liderlik rolü geliştirmesi güçtür.
<b>3. Kişisel ve Sosyal</b>	Benzerliklerle kurulan bir ağda gelişir Demokratik katılımı destekler Bireysel sorunlara, cinsiyet eşitliğine duyarlıdır Samimiyet, içtenlik vb değerleri önemser Farklı ortamlarda devam eden yoğun ilişkileri vardır Onaylanan kişiliği ve akran seçimleri ile öne çıkar, Ortak hedeflere ve vizyona vurgu yapar	Çeşitli klikleşmelere sebep olabilir Örgüt içinde fısıltı, bilgi uçurma vb merkezi haline gelir. Oluşturduğu koalisyonlarla çatışmaları derinleştirir, Çeşitli güç oyunlarının merkezi olur, Politik, sendikal farklılıklar vb bağlı olarak direniş başlatır.

**Kaynak:** Brayson ve Kelly, 1978: s.720; Peters ve O'Connor 2001: s. 35; Pozolotin vd. 2010: s. 116, 117; Susandy ve Prasetyo, 2019: s. 47.

Tablo 3'te görüldüğü gibi infomal liderler örgütlerde üç temel sorun alanında ortaya çıkmaktadırlar. Bunlar mesleki ve akademik sorunlar, kişisel ve sosyal sorunlar ile teknik sorunlardır. İnfomal liderin örgütlerde ortaya çıkan bu sorun durumlarında pozitif veya negatif rol alması ile birlikte örgütün işleyişine nasıl bir katkı sunacağı belirginleşmektedir. İnfomal liderin örgüte sunduğu katkılar ilişki ve mesleki becerileri bağlı olarak gelişmektedir (Zemke ve Zemke, 2008: s. 13.682.9). Buna göre örgütün yönetici kadrosuyla kurduğu ilişkinin niteliğine bağlı olarak infomal lider ilişki ve mesleki becerilerini kullanabilmektedir. Mesleki ve akademik alanda pozitif rol üstlenen infomal lider, okulda yaşanan sorunlar karşısında başvuru kişisi ve rehber olmanın yanında yöneticiyi güçlendiren bir rol oynar. Ancak, negatif rolüyle ortaya çıkan infomal lider, yöneticiyi zayıflatmanın yanında örgütsel çatışmalarda

derinleştirici rol oynar. Benzer biçimde teknik sorunlarda pozitif rolün gerektirdiği destekleyici, inisiyatif kullanan informal liderin, duygusal ilişki kurmadan yalnızca yaşanan teknik sorunlar giderme çabası içerisinde olması beklenir. Öte taraftan negatif rol ile ortaya çıkan informal lider, yaşanan teknik aksaklıkları giderme konusunda isteksizlik göstererek yöneticiyi güç durumunda bırakabilir. Kişisel sosyal alanda informal liderin pozitif rolü gereği, samimiyetle yaklaşan, demokratik katılımı destekleyen, onaylanan ve akran seçimlerinde öne çıkan bir kişi olması beklenir. Ancak negatif tutumu ile ortaya çıkan informal lider, klikleşmeler, fısıltı grupları, koalisyon oluşturma gibi örgütsel yapıyı güç durumlara düşüren roller üstlenmeleri beklenmektedir.

Bowers ve Seashore (1967: s. 3-5) liderliğin sosyal psikolojik boyutuna vurgu yapmakta ve informal liderin formal lidere kıyasla sosyal alanda daha etkili olduğunu belirtmektedir. Pielstick (2000: s. 10) formal ve informal liderlerin karşılaştırıldığı çalışmada formal liderin, politika ile meşgul olduğunu, güce ihtiyaç duyduğunu, konum yetkisinin yanında korku ve baskıyı kullandığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırma, informal liderin cinsiyet eşitliğini desteklediğini, ilham verici bir vizyona sahip olduğunu, ortak iyiliği, iletişim ve etkileşimi önemseydiğini ortaya koymuştur.

Çelik (2013) özellikle kamu kuruluşlarında atanma yoluyla kendilerine pozisyon elde eden kimi yöneticilerin liderlik yapabileceklerine dair bir fikre kapıldıklarını ifade etmektedir. Oysa liderlik belirli bir gücü elinde bulundurabilme ve bu güç aracılığıyla takipçilerini etkileyebilme becerisidir. Bu güce sahip olmayan veya sahip olduğu güçlerden birini etkili biçimde kullanamayan yöneticilerin buldukları ortamda, bir kişi veya bazı kişiler belirli özellikleri ile ortaya çıkarlar ve liderlik davranışları sergilemeye başlarlar.

Bürokratik yapıya uygun olarak işleyen okullarda görev alacak kişiler ve yöneticiler yüksek bir otorite tarafından atanmaktadır. Buna karşılık atanmak yerine seçilmiş olan kişiler bürokraside kabul gören bir güce sahip değildirler. Bürokratik görevde işgörenlerin seçilmeleri bürokratik yapı ve toplumsal bağların zayıflamasına yol açabilir. Bir bürokratin seçilmesi, yerine getirdiği görevler açısından otoriteye bağlı olmak yerine kendisini seçenlere bağlı olması anlamına gelebilmektedir (Kula, Güler, 2013: s. 118). İnfomal liderler ise sahip oldukları etkileme becerileri, mesleki birikimleri veya kişilik özellikleri ile öğretmenlerle güçlü bağlar geliştirebilmekte bu bağlar aracılığıyla okulun karar süreçlerinde etkili olabilmektedirler.

### 2.3.3. Okullarda İnfomal Liderlik

Katzenmeyer ve Moller (2011: s.12) okullarda resmi konuma sahip olmayan öğretmenlerin başkaları ile kurdukları olumlu ilişkilere bağlı olarak liderlik konumu elde ettiklerini belirtmektedir. Grant'a (2005: 45) göre öğretmenler, resmi bir konuma sahip olmadan gelişen sınıf içi ve sınıf dışı infomal liderlik rolleri ile liderlik konumu elde etmektedir. Okullarda öğretmenlerin ağlarda yarattıkları sosyal destek ile örgütsel işleyişte etkili konumlar elde etmelerine karşılık alanyazında öğretmen liderliği, lider öğretmenlik temelinde ve öğretmenin mesleki yetkinlikleri ile sınıf içi uygulamalardaki başarısı ile sınırlı tutularak ele alınmıştır (Can, 2014: s. 6; Silva vd. 2002). Lider öğretmenlik veya öğretmen liderliğinin tanımı konusunda bir fikir birliğinin bulunduğunu söylemek güç olsa da bu kavram temelde, öğretmenin mesleki becerileri ve sınıf içi uygulamaları ile diğer öğretmenleri etkileyebilmesine vurgu yapmaktadır. Öğretmenin okul içerisindeki etki alanını sınıf içi uygulamaları ile sınırlı tutmak, Katzenmeyer ve Moller'in (2013: s. 9) liderlik etmede temel faktör olarak gördüğü ilişki kurmaya yönelik becerilerin göz ardı edilmesi olarak değerlendirilebilir. Katzenmeyer ve Moller (2011: s.12) okullarda öğretmen liderlerinin sahip oldukları resmi konumları nedeni ile kolaylıkla belirlenebildiklerini ancak infomal liderlerin mesleki becerilerini ilk bakışta gözlemlenemeyecek incelikte icra ettiklerini vurgulamaktadır.

Okulun infomal dinamiklerine atfen yapılan değerlendirmelere karşın alanyazındaki pek çok araştırma okul müdürlerinin örgütün sosyal ilişki ağlarında etkili olamadıklarını ve iletişim becerilerinin yetersiz olduğunu (Arslantaş, 2002; Sağır ve Parlak, 2018: s. 165; Şimşek, 2003: s. 126) veya geliştirilmesi gerektiğini (Şimşek ve Altinkurt, 2009: s. 1) ortaya koymaktadır. Bunun yanında, okul müdürlerinin mesleki kıdemi az olan öğretmenler ve erkek öğretmenlere göre, iletişim becerilerini yetersiz düzeyde kullanmaktadırlar (Demircan, 2001). Tuytens vd. (2019: s. 405) öğretmenlerin okullarda formal liderlerden çok meslektaşlarından geribildirim almayı tercih ettiklerini, bu durumun okul öğretmenleri arasında bir geribildirim ağı geliştirdiğini ortaya koymuştur. Borgatta (1954: s.30) başkaları üzerinde baskı uygulayan liderlerin sosyal ağ içerisinde olumlu bir duygulanım geliştiremeyeceklerini belirtmektedir. Bu bağlamda okulların bürokratik işleyişlerine bağlı olarak formal otorite ile hareket eden yöneticiler için okuldaki infomal ilişki

ağının dışında kalmak önemli bir risk olarak değerlendirilmektedir. Smith (2019: s. 35) eğitim örgütlerinde kurumsal otoriteye başvurmanın güçlü bir liderlik için yeterli olamayacağını altını çizmektedir. Buna göre okullarda liderlik etkisi gösterebilmek ve öğretmenleri harekete geçirebilmek akran onayı ve seçimlerinde etkili olabilmekle sağlanabilecektir. Eğitim örgütleri açısından informal liderler demokratik katılımı önemserken, formal liderler ve lider öğretmenler öğretim faaliyetlerini önemsemektedirler. Smith, eğitim örgütlerinde informal liderlerin, öğretmenlerin çalışma koşullarındaki olumsuzluklarla ilgili değişim gücünün yetersiz olduğunu vurgulamayı önemsediklerini belirtmektedir.

Kim vd. (2018: s. 22) okullarda informal liderlerin, ilgili veliler ve çalışan öğrencilerce daha fazla tercih edildiklerini bu durumun bir eğitim eşitsizliğine sebep olabildiğini ifade etmektedir. Bu çalışma öğrenciler arasında daha yetenekli ve ekonomik açıdan avantajlı öğrencilerin oluşturduğu sınıflarda eğitimin niteliğinin yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bunu destekler biçimde Montt (2011: s. 49) okullarda yüksek nitelikteki öğretmen dağılımının adaletli biçimde yapılmasının, öğrencilerin sosyo ekonomik gelişmelerinden bağımsız olarak eğitimde eşitliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Bir sınıfta öğretmenin sosyal ağ içinde izole olmasının yanında öğrencilerin dezavantajlı kesimlerden gelmiş olmaları sınıf açısından eşitsizliğe kaynaklık edebilecek bir durumdur.

Öğretmenlerin sosyal ağ yapısının analiz edilmesi okuldaki iç işleyişin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Okul içinde yeterli sosyal ağa sahip olmayan öğretmenler, yeni atanmış veya izole edilmiş olmak nedeni ile kaynaklara ulaşmadaki sınırlılıklar öğrencilerin imkânlardan yararlanmasını açısından eşitsizlik yaratmaktadır (Penuel vd. 2009: s. 128). Benzer biçimde Mongeau ve Saint-Charles (2014: s. 134) uzun süre bir arada zaman geçirmek ve sosyal ağlar aracılığıyla yoğun etkileşim geliştirmenin, ağ üyeleri arasında söylem benzerliğini geliştirdiğini bu benzerliğin ise söz konusu ağlardaki merkezîyet algısını etkilediğini belirtmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerle bir arada zaman geçirmeyen, etkili bir iletişim süreci işletmeyen yöneticilerin, sosyal ağlarda etkili olmalarını beklemek oldukça iyimser bir beklenti olacaktır. Williams ve Gilmour (1994: s. 1005) ile Borgatta ve Kercher (2006: s. 2) ağlarda çok tercih edilmenin popülerlik sağladığını ancak liderlik gücünü oluşturan faktörün bu tercihlere ek olarak fazla tercih edilen kişiler tarafından seçilmenin etkili olduğunu belirtmektedir. Kulawiak ve Wilbert (2020: s. 11) sosyometrik olarak

yüksek tercihe sahip bir katılımcının daha düşük bir reddedilme yaşayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda okullarda sosyal ilişki ağı içerisinde tercihleri toplayan kişilerin diğer küçük gruplarda (klik) etkili olan öğretmenlerle ilişkilerini güçlendirmede informal lider kritik bir rol üstlenebilecektirler.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007: s. 358) okullarda sosyal ilişkilerdeki yıldırma davranışlarında kadın ve erkek olmanın belirleyici bir rol oynadığını, erkeklerin daha çok zorbalık davranışları sergilerken kadınları hedef aldıklarını ortaya çıkarmıştır. Araştırma ayrıca kadınların ise erkeklerden çok hem cinslerini kurban olarak seçtiklerini göstermektedir. Okullar informal ilişkilerinde, okulun baskın yönetim anlayışının yanında eril cinsiyet rolleri ile beraber gelen rekabetçi ve tahakküm kuran davranış kalıplarından etkilenmektedirler. İnfomal ilişki ağları ve informal liderler her ne kadar okulların doğal ilişkileri bağlamında ortaya çıkıyor olsalar da, ağları oluşturan kişilerin eril ve dişil cinsiyet rollerinden etkilenmektedirler. Bu bakımdan kadınların, hem cinslerinin ağırlıkta olduğu çalışma ortamlarında, eril yöneticilerle nasıl bir etkileşim kurdukları okul sosyal ağlarını anlamının öncülü niteliğindedir.

Okulların ancak bir arada çalışan grup, ekip veya takımların yerine getirdiği rollerle işlev görebilmeleri söz konusudur. Sergiovanni'e (1984) göre, liderlerin okullarda sergiledikleri roller teknik, insani, eğitimsel, sembolik, kültürel rollerdir. Bunlardan teknik liderlik becerileri, en yüksek etkililiği ve okul için uygun yönetimi sağlar. İnsani liderlik yeterlilikleri okulun sosyal ve kişilerarası ilişki potansiyellerini desteklerken, çalışanlara ihtiyaç duydukları özeni göstererek onları beslerler. Benzer biçimde liderler eğitimsel liderlik rolleri mesleki bilgi ve eğitim konularında kendisini kanıtlamış, yeterince bilgi sahibi olan kişilerdirler ve meslektaşlarını mesleki güçlüklerinde desteklerler. Liderlerin sembolik liderlik rollerine bağlı olarak okulun değerlerini yansıtan ve sembolize eden kişiler olarak ortaya çıkarlar. Son olarak okulun kültürel bir bağlamı vardır ve kültürel liderlik rolü gereği liderler, okula özgü bir kimliği oluşturan ve bu kimliği besleyerek gelişmesini sağlayan kişilerdir. Bu bağlamda okullarda örnek çalışmaları ile dikkat çeken öğretmenler, sosyal ağ içerisinde destek bulan ve etkili olan öğretmenler, okullarda sorun durumlarında sahip oldukları beceriler ile sorunları çözen öğretmenlerin her biri birer liderlik rolü sergilemektedirler. İnfomal liderlerin özelliklerinin açığa çıkarılması ile bu liderlik rollerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi mümkün olabilecektir.

## 2.4. İŞ YAŞAMINDA TOPLUMSAL CİNSİYETİN ETKİSİ

Bu başlık altında toplumsal cinsiyet kavramına ilişkin tanım ve alanyazın, iş yaşamında eril kimlik ve dişil kimliğin yansımaları ile toplumsal cinsiyete ilişkin tartışmaların temelini atan feminizm ve feminist yaklaşımlar ele alınmaktadır.

### 2.4.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Birçok orijinal metinde cinsiyet iki ayrı kavramla karşılık bulduğu görülmektedir. Bunlar gender ve sex kavramlarıdır. Bu iki kelimeden ilki toplumsal cinsiyet rollerini ifade ederken, sex biyolojik olarak taşınan cinsiyet özelliklerini (birincil cinsiyet) karşılamaktadır (Butler, 2014: s. 14). Connel (2019: s. 206-208) toplumsal cinsiyet rollerini biyolojik cinsiyetten farklı kendine özgü ağırlığı ve tutarlılığı olan roller olarak ifade etmektedir. Buna ek olarak toplumsal cinsiyetin insanların eril veya dişil olarak bölünmelerine bağlı olarak gelişen ilişkilerinin tarihsel süreçlere bağlı olarak değişebileceklerini ve farklı grupların yararına veya zararına olacak sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir. Butler (2009: s. 81) toplumsal cinsiyetin bir normdan öte toplumsal iktidar biçimi ve toplumsal cinsiyet ikiliğinin tesis edilmesini sağlayan bir aygıt olduğunu belirtmektedir.

Toplumsal cinsiyet, cinsiyetten farklı olarak toplumsallaşma süreci boyunca modeller, ceza ve ödül yöntemleri, kitle iletişim araçları, toplumsal mesajlar ve aile-okul-arkadaş tutumlarının etkisi ile gelişen cinsiyetlere özgü hale getirilen kalıp yargılar aracılığıyla şekillendirilir. Connell (2019: s. 116-117) toplumsal cinsiyet kimliğinin büyük ölçüde, çocuğu yetiştirenin cinsiyetine bağlı olarak şekillendiğini belirtmektedir. Ayrıca kadın ve erkek bedeninin ortalama biçim ve görünümüyle birbirinden çok farklılaşmadığını, toplumların, cinsiyet farklılıklarını vurgulayarak veya öne çıkararak cinsiyet ayrımını oluşturduklarını ifade etmektedir. Bacigalupo (2005: s. 277) Mapuche toplumunun toplumsal cinsiyet rolleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, bu toplumun cinsiyet rollerinin eril, dişil, yaşlı ve genç boyutlar olmak üzere dört rol üzerinden geliştiğini belirlemiştir. Buna göre, güneş yaşlı adam ya da baba, ay yaşlı kadın ya da anne, şimşek genç erkek ya da oğul, yıldız ise genç kadın ya da kız evlattır. Yaşlı adam ve kadın geleneksel bilgeliğe, genç erkek ve genç kadın ise gençliğin canlılığı ve doğurganlığına sahiptir (Bacigalupo, 2005: s.

277). Bacigalupo, bu rol dağılımında yaşlı adamın ve yaşlı kadının aktarılması ve izlenmesi gereken geleneksel örf bilgisine sahip olduğunu, genç erkek ve genç kadının canlılığa sahip olduğunu ve bu canlılıkla birlikte üreyerek ilk Mapuche halkını meydana getirdiklerini belirlemiştir.

Cinsiyete özgü davranışların niteliğine dair bir anlam içeriyor olmasına rağmen toplumsal cinsiyet, toplumun herhangi bir bireyden sahip olduğu cinsiyet kimliği nedeni ile talep ettiği davranış kalıplarına işaret eder. Toplumsal cinsiyet bu bağlamda, bireylere toplumun yansıttığı cinsiyet imgelerinin bir toplamı, bir toplam imajı olarak değerlendirilebilir. Dikme ve Toker (2019) kadın ve erkek olmak gibi biyolojik birtakım özellikleri içeren bir kimlik ögesinin sosyal ve kültürel ilişkiler bağlamında bir baskı ögesine dönüştüğünü belirtmektedir. Sosyal ilişkiler ve cinsiyetler bağlamında ortaya çıkan bu tahakküm ilişkisi bir egemen ve bir tabinin oluşmasına zemin hazırlaması şaşırtıcı olmayacaktır.

Reece ve Reece (2018: s. 352) işverenleri işe alım terfi, görev verme ve tazminat kararlarını vermede cinsiyet yanlılığının görülebildiğini belirtmektedir. Ayrıca yazar kadınların bu yanlılık çerçevesinde karşı karşıya kaldıkları sorunların en önemlisinin cinsiyet ayrımcılığı olduğuna dikkat çekmektedir. Broadbridge ve Hearn (2008: s. 40) toplumsal cinsiyetin çoğu kez sınıf ve ırk gibi ögeler üzerinden gerçekleşen ayrımcılıktan bağımsız olmadığını bu alandaki baskı ve ayrımlardan soyutlanamayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda örgütsel ilişki ağlarında yaygınlaşan ve çeşitlenen “cinsiyete özgü” olduğu düşünülen davranışlar, cinsiyetçi ayrımcılığın gerekçesi haline gelebilmektedirler. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet, ayrımcılığın gerekçesi haline gelebilmektedir.

#### *Toplumsal Cinsiyet ve Ayrımcılık*

Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tartışmalar içinde genel eğilim bu bakış açısının ayrımcılık veya cinsiyetçiliğe kaynaklık ettiği yönündedir (Gordon, 1999: s. 100). Allport ayrımcılığı, belirli bir gruba üye olmak temelinde eşit muamelenin reddi olarak tanımlamaktadır (Dovidio vd. 2005: s. 90). Sapançalı (2005: s. 13-15) ayrımcılık ve dışlanma tartışmalarının başlangıçta yoksulları esas aldığını belirtmektedir. Zamanla ayrımcılık, toplumun farklı dezavantajlı kesimleri de içine alacak biçimde genişlemiştir. Gökçe (2013: s. 72) ayrımcılık ve olumsuz ön yargıların, pek çok ülkede üniversitelerdeki olumsuz davranışların kaynağını oluşturduğunu belirtmektedir. Ayrımcılık pek çok sebebe bağlı olarak ortaya çıkan ve kaynaklardan

yeterince yararlanamama ile sonuçlanan bir durumdur ve en yaygın yaşanan tiplerinden biri cinsiyete dayalı ayrımcılıktır.

Cinsiyetçilik veya cinsiyete dayalı ayrımcılık, yalnızca cinsiyetleri nedeni ile bireylerin maruz kaldıkları ayrımcı tutumlardır (Gordon, 1999: s. 101). Cinsiyete dayalı ayrımcılık, nitelikleri açısından benzer özellikler taşıyan bireylerin cinsiyetleri nedeni ile farklı tutumlarla karşılaşmaları durumu olarak tanımlanabilir. ABD eşit istihdam fırsatı komisyonuna göre cinsiyet ayrımcılığı, iş başvurusu gerçekleştiren kişiye, cinsiyeti, cinsel kimliği veya cinsel yönelimi nedeni ile hoş olmayan biçimde davranmak olarak tanımlamakla birlikte bu ayrımcılık, kadın ve erkeklerin zihinsel sağlıkları ile ilgili değerlendirmelerindeki farkın yüzde 10'unu açıklamaktadır (Harnois ve Bastos, 2018: s. 284). Gordon'a (1999: s. 101) göre cinsiyet (toplumsal cinsiyet) ayrımı, meslek yapısında erkekler ile kadınlar arasında görülen ve cinsiyete dayalı mesleki ayrım olarak da nitelendirilen eşitsiz dağılıma işaret etmektedir. Bu dağılımda erkeklerin hiyerarşik yapının tepesinde yer alması dikey ayrım; işin cinsiyetler bağlamında bölümlendirilmesi ise yatay ayrım olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, açık biçimde davranış veya sözler, işe alma süreçlerindeki uygulamalar ile ortaya koyabileceği gibi örtülü olarak da gerçekleştirilebilir. Parker ve Funk (2017: s. 2) Amerikalı kadınların iş yaşamındaki ayrımcılık deneyimleri ile ilgili araştırmasında, kadınların eğitim seviyeleri arttıkça cinsiyet ayrımcılığı algılarının arttığını belirlemiştir. Bu bağlamda okullar, çoğunlukla lisans mezunu kadın öğretmenlerin çalıştığı iş alanları olduğundan ayrımcı uygulamaların daha açık yansıtılabileceği alanlar olarak görülebilir. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın temellerini oluşturan kavramlar kalıp yargı(sterotip), ön yargıve ayrımcılıktır.

#### *Kalıp Yargı (Sterotip), Ön yargı ve Ayrımcılık*

Bir an için gözlerimizi kapatıp dünya insanlarını düşündüğümüzde, kendiliğinden, aslında onları kategorilendirdiğimizi fark ederiz. Hepimizin zihninde çeşitli insan "tipleri" oluşur. İşte bu kategorik düşünme eğilimi stereotip kavramı ile açıklanmaktadır. Stereotip (kalıp yargı), etimolojik olarak streos (sağlam, dayanıklı, katı) ve typos (karakter, nitelik, tip) sözcüklerinin bir araya gelmesi ile oluşmakta (Sürgevil, 2010: s. 45) ve aralarındaki farklılıkları göz önüne almaksızın bir grubun hemen hemen bütün üyelerine aynı karakteristik özellikleri atfederek o grup hakkında genellemeler yapmakanlamına gelmektedir (Aronson vd. 2012: s. 752). Kağıtçıbaşı (1996: s. 103) kalıplaşmış yargıları, belirli gruplarla ilgili sahip olunan az bilginin

özetlenmesi olarak ifade etmektedir. İnsan yaşamı ve ilişkileri oldukça karmaşık bir yapıdadır bu nedenle bazı konularda düzenli, doğru tutumlar geliştirirken, bazıları için kabataslak inanışlarla yetiniriz. Böylece bilişsel zaman ve enerjimizi en ekonomik biçimde kullanmış oluruz. Bu kolaylaştırma eğiliminin ve kalıp yargılar oluşumunda, önyargılara zemin hazırlada etkili olması beklenebilir.

Önyargı, bir gruptaki tüm fertlerin üç aşağı beş yukarı aynı oldukları varsayımına dayanan bir tutumdur ve tutumlar genellikle eyleme dönüşen, bilişsel ve duygusal bileşenlerdir (Aronson vd. 2012: s. 761). Kağıtçıbaşı (1996: s. 113) kalıplaşmış yargıların oluşumunda ekonomik, politik kültürel ve ekonomik etkenlerin rol oynadığını, bu yargıların zaman içinde değişime direnen bir hal aldıklarını belirtmektedir. Toplumsal cinsiyet rolü, kalıp yargılara bağlı olarak gelişen bir sosyal olgudur. Sürgevil (2010: s. 46) kalıp yargıların ön yargıların gelişmesine ve ayrımcılığa zemin hazırladıklarını belirtmektedir. Ön yargı, ayırt edilebilir bir gruptaki insanlara karşı, yalnızca bu gruba üye olmalarına dayanarak, düşmanca ya da olumsuz bir tavır beslemektir. Günlük yaşamda ön yargıyı, sıradan ve kötü bir içerik taşımayan hal-tutum anlamında kullanılır. Oysa ön yargılar, kişi ya da gruplarla aramıza fiziksel veya sosyal bir mesafe koymamıza ek olarak, onlara yönelik ayrımcılık içeren tutumlarımızın mazeretini oluştururlar. Ön yargılar gruplar arasındaki ilişkiyi engelleyen faktörlerdir. Ön yargı toplumdaki hiyerarşi ilişkisinden de beslenir. Öyle ki hiyerarşik örgütlenme, adaletsizlik ve güç inşası, güçle ilgili söylemler ve bunların yaygınlığı, dış grupların sayısının artmasına ve bunlara yönelik daha keskin ayrımcılık çabalarına sebep olur (Çayır ve Ceylan, 2012). Herhangi birimiz, din, cinsiyet, milliyet, etnik köken, cinsel yönelim, dış görünüm ya da engelli olmak gibi mazeretlerle toplumun geniş kesimlerinden farklı düşümleriz. Her ne kadar ırk veya etnik köken ön yargıların temel odak noktası gibi düşünülse de esasında görünür olan her şey ön yargının bir mazereti olabilir. Taşıdığımız hastalıklar, obezitemiz hatta sakatlığımız dahi ön yargılara maruz kalmamıza sebep oluşturabilir. Cüceloğlu (2006: s. 546) gruplara eşit statü sağlanması, belirli bir amaç doğrultusunda iş birliğinin sağlanması, ortamda otorite olarak kabul edilen gücün, ön yargılı olunan grupları bir araya getirmesi ve iletişim kurulmasının sağlanması, ortak ilgi alanlarının yaratılması ile ön yargıların azalması veya ortadan kalkmasına imkan sağlayabileceğini belirtmektedir.

Ön yargılar, ayrımcılık içeren davranışları tetiklemektedir. Bir bakıma ön yargı ayrımcılık davranışlarına düşünsel zemin oluşturmakta ve makul göstermektedir. Ayrımcılık, bir grubun üyelerine yalnızca gruba üye oldukları için, haksız bir şekilde olumsuz ya da zarar verici eylemler sergilenmesidir (Aronson vd. 2012: s. 745). Giddens (2012) ayrımcılığı, başka grupların elde ettiği, ancak belirli bir grubun üyelerinden esirgenen ideolojik kökenleri olan etkinlikler olarak tanımlamaktadır. Ayrımcılık kavramı esasında insanlar arasındaki eşitlik fikri ve ilkesinden kaynaklanır. Bu ilkeye göre insanlar doğuştan eşittirler. Ancak kolayca görüleceği gibi bu hakların tanımlanmış olması kullanabildikleri anlamına gelmemektedir. İşte bireyler veya topluluklar arasındaki güç farklılığı eşitlik ilkesinin ortadan kalkmasına hizmet ederek birey veya topluluklara yönelik ayrımcılığın ortaya çıkmasına kaynaklık etmektedir.

Ayrımcılık, bir bireye veya gruba kalıp yargılar ve ön yargılar aracılığıyla yönelir; hoşlanmama, hor görme, kaçınma, görmezden gelme ve nefret etmeye varan bir seyir izler. Ayrımcılığı diğer olumsuz davranışlardan ayıran nokta çoğunlukla bireylerin sahip olduğu kişisel özelliklerden çok ait oldukları grubun özellikleri hedef almasıdır. Kadınların işgücü içerisinde yeterince ilerleyememelerinde temelde iki nedenin var olduğu düşünülmektedir. Bunlar cinsiyete dayalı ayrımcılık ve cam tavan sendromudur (Broughton ve Miller, 2009: s. 7). Giddens (2012: s. 804) çalışma hayatında kadınlara yönelik eşitsizliklerin; mesleki ayrımcılık, maddi eşitsizlikler, yarı-zamanlı işlerde çalışmak zorunda kalma ve ücret uçurumu olduğunu belirtmektedir. Bu eşitsizlikler aynı zamanda çalışma yaşamında kadınlara yönelik cinsiyetçi ayrımcılığın kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel yaşamda cinsiyetçi uygulamalar, toplumda cinsiyet rolleri ile ilgili kabul gören kalıp yargılardan beslenmektedir.

#### *Doğrudan ayrımcılık*

Açık ve aleni bir biçimde, bir kişi, grup ya da toplumun bir kesiminin inanç, dil, din ya da etnisite ve benzeri farklılıklar nedeniyle, eşit olmayan bir muamele görmesini ifade eder. Farklı muamele; açıkça alay etmek, aşağılamak veya karalamaktan başlayarak, bu gruplara yönelik ayrımcılığı kışkırtan nefret söylemlerini yaygınlaştırmaya kadar, geniş bir yelpazedeki ayrımcılık biçimlerini içerir. Connell (2019: s. 35), kadınlar ile erkekler arasındaki doğrudan ayrımcılığın cinsiyetçi iş bölümü ve ekonomik ayrımcılığa dayandığını belirtmektedir. Kadının yönetici pozisyonlarda çalışma şansı bulamaması, benzer işleri yaptığı halde erkeklerden daha

düşük bir gelir elde edebilmesi, kadının evlilikle beraber evin reisi olan erkeğin sahip olduğu pek çok özgürlüğe sahip olmaması doğrudan ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir.

#### *Dolaylı ayrımcılık*

Dolaylı ayrımcılık, görünüşte tarafsız olan bir hükmün, uygulamanın ya da ölçütün belli bir gruba ait kişileri, diğer kişilere oranla dezavantajlı bir durumda bırakmasıdır. Tanay-Aksaç ve Şenyurt-Akdağ (2015: s.10) dolaylı ayrımcılığı güç fark edilen ima veya dolaylı ifadeler yoluyla veya ilk bakışta herhangi bir problemleri durum yokmuş gibi anlaşılmasına karşın, sonuçları itibarıyla belirli bir kişi veya gruba dezavantaj yaratan tutumları olarak tanımlamaktadır. Bu ayrımcılık türünde kişi veya gruplar yok sayma, görmezden gelme biçimindeki uygulamalarla genel geçer uygulamalar dışında bir tutumla karşı karşıya gelmektedirler. Yaraman'a (2002) göre toplumsal yaşamda makbul cinsiyet kimliği olarak tanımlanan erkek kimliği yüceltilirken kadın kimliğine özgü özellikler küçümsenmektedir. Toplumsal söylemlerde bunun pek çok örneğini görmek olasıdır. Bu uygulamalar, ayrımcılığın daha sık rastlanılan türü olan dolaylı ayrımcılık içerisinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu durum erkek egemen yapının ortaya çıktığı alanlarda kadınların erkeksi davranışlara yönelmesinde etkili olan bir rol oynamaktadır. MacKinnon'a (2003: s. 150) göre cinsiyetler arasındaki eşitsizlik kişinin niteliği olarak durağanlaştığında toplumsal cinsiyet biçimini alırken kişiler arasında hareket ederken cinsellik biçimini alır. Butler (2014: s. 93, 94) ise toplumsal cinsiyetin erkekler ile kadınlar arasındaki eşitsizliğin cinselleştirilmesinin somutlaşmış hali olduğunu belirtmektedir. Bu görüşte toplumsal hiyerarşi toplumsal cinsiyeti üretir ve pekiştirir.

Toplumsal cinsiyet ayrımları hem kadınların hem de erkeklerin yaşamını şekillendirir ve sonuçta bu çeşitlilik, bireylerin farklı olmaları veya farklı kimlikleri taşımalarından daha fazla etki eden bir anlam taşır. Dolayısıyla bir toplumda kadın ve erkeklerin toplumsal hayata katılım biçimi, oranı, temsili ve görünürlüğü, önemli oranda o toplumda geçerli olan toplumsal cinsiyet algısından etkilenir. Bireysel cinsiyet algısı da toplumsal cinsiyet algısını etkileyen bir döngüdür (Öngen ve Aytaç, 2013). Bireyler için olağan hale gelen pek çok kimlik vurgusu zamanla toplumsal cinsiyet rollerini veya kalıp yargılarını belirlemekte ve bu kalıp yargılar da bireylerin cinsiyet kimlikleri ile ilgili davranış ve tutumlarını etkileyebilmektedir.

Reece ve Reece (2018: s. 357) kadınların yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığının en çok yansıdığı alanlardan birinin iş yaşamı olduğunu belirtmektedir. Yazar, iş yaşamında hakim olan maço liderlik anlayışının kadınları uzaklaştırdığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda iş yaşamındaki eril kimliğin irdelenmesi, kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığının anlaşılmasında temel rol oynamaktadır.

#### **2.4.2. İş Yaşamında Eril Kimlik**

Toplumsal cinsiyet tartışmalarının yoğun biçimde gerçekleştiği 1970’li yıllarda üzerinde durulan konulardan biri erkek ve kadın kimliğinin nasıl tanımlanması gerektiğidir. Irigaray (2006: s. 10) insan türünün üreme ve doğurganlığı sağlayan iki türe ayrıldığını bu nedenle cinsiyetin yansızlaştırılmasının insanlığın sonu anlamına geleceğini belirtmektedir. Ancak buna rağmen cinsiyetin yalnızca doğurganlık temelinde açıklanmasının ve kültürün ataerkil oluşumu ile dilin kadın ve erkek cinsiyet kimliğini oluşturan etkilerinden bağımsız, doğal, dil-dışı bir kimliğe indirgenemeyeceğini vurgulamaktadır. Connel (2019: s. 204) “erkeklik” ve “kadınlık” kategorilerinin toplumsal yaşam ve cinsel politikanın geliştirdiği kategoriler olduklarını belirtmektedir. Buna ek olarak Connell’e göre erkeklik belirli bir yer ve zamanda özel bir kültürel içerik barındırmaktadır. Irigaray (2006: s. 47) ise erkek kültürünün, kadın kültürünün topluma yaptığı katkıları dışlama üzerine kurgulandığını, kendini hiyerarşi temelinde yapılandırıldığını belirtmektedir. Erkeğin kurguladığı bu hiyerarşik yapıda kadın bir alt tabaka olarak kalmak durumundadır.

Irigaray (2006: s. 49) uygarlığa hakim olan değerlerin eril cinsiyete özgü değerler olduğunu Connel (1990; s. 522) 19. yüzyılda liberal devlet yapısıyla birlikte ortaya çıkan parlamento ve seçilmiş yöneticilerin ev içi ve kamusal alan ayrımını oluşturduklarını ve erkeğin bu yapıda temel ekonomik maaşlı ve mülk sahibi bir aktöre dönüştüğünü belirtmektedir. Ayrıca Connell (2019: s. 193) devletin erkeğe sunduğu bu hegemonik gücün, toplumsal asimetrilere yol açmasına bağlı olarak, denetlenme gereksinimi doğurduğuna işaret etmektedir. Devlet, kendi sunduğu gücü denetim altına almak için ayrıca politikalar geliştirmektedir. Bu bağlamda hegemonik eril gücü kontrol etmeye yönelik çaba, toplumsal eşitliğin sağlanmasını amaçlamaktadır. Sancar’a (2009: s. 30, 33) göre hegemonik erkeklik; genç, kentli, beyaz, heteroseksüel, tam zamanlı iş sahibi, makul ölçülerde dindar, spor dallarından en az birinden başarılı

olabilecek kadar bedensel performansa sahip erkeklerin temsil ettiği erkekliktir. Yazar, hegemonik erkekliğin, devlet, yasalar, ticari şirketler, işçi sendikaları, heteroseksüel aile yapısı, ulusal ordu gibi kurumlar içerisinde gelişen ilişkiler aracılığıyla geliştiğini belirtmektedir.

İrigaray (2006: s. 91) erkeklerin, eril kültürün onlara sundukları güç alanıyla birlikte ikame alanlarını, göstergeler ve imgeler düzenini, yani kamusal yaşamın içerisinde devam ettiği alanları ele geçirdiklerini belirtmektedir. Ibarra (1992: s. 442) ise erkeklerin kurdukları bu kamusal yaşamın tek cinsiyetli ve eril informal ilişki ağlarına dayandığını belirtmektedir. Broughton ve Miller (2009: s. 51) bu ilişki ağlarında hakim kültürün kimi zaman maçoçluk veya kabalık seviyesinde olduğunu belirtirken Sheridan (2001) bu kültürün kadınların iş yaşamında yükselmelerini engelleyici rol oynadığına dikkat çekmektedir. Connel (2019. S: 182) erkeklerin hiyerarşik pozisyon arttıkça daha çok istihdam fırsatı bulabildiklerini belirtmektedir. Bu durumun, yönetimin erilliğin hakim olduğu bir alan olarak algılanmasının önünü açtığı söylenebilir.

Ibarra'ya (1992: s. 440) göre erkeklerin kendi aralarında kurdukları tek cinsiyetli gruplar onların sosyal ilişki ağlarında merkezi konum elde etmelerine fırsat sunmaktadır. Burt (1998: s.34) ise kadınların ve işe yeni başlayan erkeklerin, terfi alabilmeleri için yöneticilerin kurdukları sosyal ağlara dahil olmak zorunda olduklarını aksi halde meşruiyet sorunu yaşayabileceklerini belirtmektedir. Ayrıca Burt kadınların bu meşruiyet sorununu aşabilmek için başkalarının sahip olduğu bağları ödünç alarak patronların sosyal ilişki ağlarına katılabildiklerine dikkat çekmektedir.

Simon De Beauvoir toplumsal cinsiyet tartışmalarını iktidar ve tahakküm temelinde ele alarak cinsiyetlendirme olgusunu farklı bir alana taşımıştır. Connell (2019: s. 63), Beauvoir'a kadar devam eden cinsiyetin kültürel olarak inşa edilen bir olgu olduğu varsayımının, bu dönemle birlikte toplumsal güç ilişkileri içerisinde ele alınmaya başladığını belirtmektedir. De Beauvoir (1993: s. 17) feminist akım için temel eserlerden olan "İkinci Cins" eserinde, insanlık denilen şeyin erkeklerden oluştuğunu ve kadınlık kimliğinin erkeklik kimliğine bağlı olarak tanımladığını belirtmektedir. Sancar'a (2009: s. 29) göre bu dönem erkekliğe ilişkin farklı bilim alanlarında yapılan çalışmalarda; güç, akıl, aktiflik, çatışmadan kaçmamak, şiddet uygulayabilmek, rekabet becerisi, başarı tutkusu, teknolojik bilgi ve uzmanlığa sahip

olmayı isteme, risk alma, macera peşinde koşma arzusu ve kahramanlık istencine sahip olmanın erkeklığın göstergelerinden olduğu kabul edilmiştir.

Bacigalupo (2005: s. 282) toplumsal cinsiyetin kültürel yapıya bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Machilerin eril ve dişil cinsiyet rolleri üzerine gerçekleştirdiği araştırma bu toplumun eril nitelikleriyle hastalığı ve kötülüğü kovalayıp cemaati korurken, dişil nitelikleriyle, sağaltıp, bütünleştirip bağışladıklarını belirlemiştir. Bu durumun örgütsel çerçeveden bakıldığında karar alma, yetkilendirme ve gücü elinde bulundurmayı temel alan erkeksi cinsiyet rolleri ile örgütün sosyal birlikteliğini ve insan ilişkilerini temel alan kadınsı cinsiyet rollerine karşılık geldiği görülmektedir.

Alanyazında öne çıkan erkeksi liderlik özellikleri temelde “tipik kadın” özelliklerini bırakarak “tipik erkek” rollerini benimsemeye dayanmaktadır (Grant, 1988: s. 57; Van Engen vd. 2001). Grant (1988: s. 57) erkeklerin rekabetçilik, saldırganlık ve savunma ile gücü ilişkilendirdiğini ve liderlik becerilerini bu özellikler üzerine kurguladıklarını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Scott ve Douglas (2006: 238) atılganlık, rekabetçilik, bağımsızlık, cesaret ve görevlerini yerine getirmedeki ustalık gibi liderlik davranışlarının erkeklere atfedildiğini belirlemiştir. Sheridan (2001) erkeklerin “neyi bildiğinden çok kimi tanıdığın önemlidir” ilkesi ile hareket ettiklerini ancak kadınların bu konuda yetersiz olduklarını vurgulamaktadır. Broughton ve Miller’e (2009) göre erkeklerin olağan davranışları liderlikle özdeşleştirilmektedir. Etkili bir liderlik için gereken özellikler; kendine güven, iş-yönelimlilik, rekabetçilik, nesnellik, kararlı ve iddialı olmak gibi geleneksel eril özelliklerdir (Schein, 1975). Erkeklerin kendilerine özgü geliştirdikleri güç ve ödül sistemi, kadınların destekleyici ve şefkatli kadınlık özelliklerini baskılamaktadır (Acker, 1990). Yöneticilikte aranan özellikler rekabetçilik, hiyerarşik yapı, otorite ve denetim gibi eril ilgi alanları ve becerilerdir (Deal ve Stevenson, 1998; Loden, 1985). Eril liderlik kültürü, kadınların kendilerini yeterli hissetmemelerini veya daha edilgen bir liderlik stili benimsemelerine yönelik etkileri doğurabilmektedir (Klenke, 1996).

Taylor vd. (2012: s. 285) kadın ve erkeklerin ilişkilerinde benzer yakınlık ölçütleri kullandığını ancak kadınların kendi aralarında kurdukları ilişkilerde erkeklerin hem cinsleri ile kurdukları ilişkilere kıyasla daha açılma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. İş yaşamında kadınlar arasındaki ilişkilerin yakınlığı ve gücü açısından bu vurgu önemlidir. Taylor, kadınların erkeklerle kurdukları ilişkinin

dahi erkeklerin hem cinsleriyle kurdukları ilişkiden yakın olduğuna dikkat çekmektedir. Örgütlerde eril cinsiyet kültürünün bürokratik alana sıkışması biçiminde sonuçlar doğuran bu durum eril kimliğin başatması gereken bir güçlük olarak oratada durmaktadır.

### **2.4.3. İş Yaşamında Dişil Kimlik**

Kadınlık gerek iş yaşamında gerek aile yaşamında duygu ve duygusal olmakla özdeşleştiren bir roldür. Hochschild (1979) duygularını yönetebilmek ve iş yaşamında duruma uygun davranmanın önemine vurgu yapmakta ve çalışma yaşamında iki tür duygusal davranışın var olduğunu belirtmektedir. Bunlar; derin duygusal davranış ve yüzeysel duygusal davranıştır. Yüzeysel duygusal davranış daha çok bürokratik işlerin gerçekleşen ve aşırı uyum gerektirmeyen bir davranış biçimidir. Bu davranış biçiminde işin gerektirdiği biçimde ve profesyonelce davranmak söz konusudur, buna bir bakıma maskeleri yerinde kullanabilme becerisi denilebilir. AncakHochschild'e (1979: s. 570) göre derin duygusal davranış, alt sosyo ekonomik gelir grubunda olan ailelerin çocuklarına daha sert bir biçimde kazandırmaya çalıştıkları toplumsal uyum kalıplarına dayanmaktadır. Bu nedenle uyum içeren davranışların içselleştirilmesi ve özümsemesi söz konusudur. Burada müşterinin veya üstün istediği davranış, kişi tarafından benimsenerek ortaya konmaktadır. Hochschild (1979: s. 570) görece kadınların yoğun olarak çalıştıkları sekreterlik, hosteslik vb. hizmet ağırlıklı iş kollarında duygusal emeğin daha yoğun gerçekleştiğini belirtmektedir.

Kadınların özel ilişkilerine ayıracak zamanlarının yeterince fazla olmaması informal ilişki ağlarına girmelerini ve yönetim kademelerinde etkili ağlara katılmalarını engellemektedir. Burt (1998: s.36) kadınların informal ilişki ağlarında rahat olamadıklarını bu nedenle bu ağlara katılmayı tercih etmediklerini belirtmektedir. Bu ağlarda baskın erkek egemen kimlik yapısı kadınların daha çok komisyonlar, resmi iş grupları gibi formal ilişki ağlarına dahil olmalarına yol açabilmektedir. Kanter (1977) kadınların bu informal ağlara girememelerinin yönetim kademelerinde yükselmeleri önündeki engellerden olduğunu belirtmektedir. Fletcher vd. (2007) kadınların sosyal ağlarda yer bulabilmek için erkeksi kabul edilen davranış kalıplarına uygun davrandıklarını belirlemiştir. Bu durum kadınlık cinsiyet rolünün erkeksiliğe tabi olduğunu göstermektedir. Ibarra (1992: s. 442) iş yaşamlarındaki kadınların kendi

aralarında sosyal ilişkilerini dostluk ve paylaşma üzerine kurduklarını, erkeklerle ağlar yoluyla araçsal bir ilişki kurduklarını belirtmektedir. İbarra'ya göre kadınlar iş yaşamlarında erkeklerden farklı bir terfi stratejisi izlediklerini belirtmektedir.

Liderlikte toplumsal cinsiyet etkisini ortaya koyan pek çok araştırma kadınsı ve erkeksi rollerine vurgu yapmaktadır. Araştırmalarda öne çıkan kadınsı liderlik özellikleri bu özellikleri taşıyan liderlerin anaç, çekici, ilgiyi ve dikkati üzerinde toplayan, iş bağlılığı yüksek ve kraliçe arı rollerini benimseyen kişiler olduklarını göstermektedir (Kanter, 1977). Rosener (1990) kadınsı liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin herkesin bütün fikrini açıkça ortaya koyabildiği etkileşimli ortamlar sağladığını vurgularken Yukl (2018: s. 374) ise etkili liderin aynı zamanda geleneksel dişil cinsiyet kimliği ile örtüştürülebilecek olan destekleyicilik, güçlendiricilik güçlü kişiler arası ilişkilere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Kadınsı liderlik özelliklerine yönelik araştırmalar kadınların, bakım vermek ve beslemek, desteklemek özellikleri ile erkeklerden ayrıldıklarını ortaya koymaktadır (Grant, 1988: s. 57; Yun vd. 2019: s. 541). Eagly vd. (2003: s. 569) kadınsı özellikler olarak sıralanan pek çok liderlik özelliğinin aynı zamanda dönüşümcü liderlik özelliğini simgelediğini bu bağlamda kadınların dönüşümcü liderlik düzeylerinin erkeklere kıyasla yüksek olduğunu belirtmektedir. Broughton ve Miller (2009) kadınların sahip oldukları bu dönüşümcü liderlik özelliklerine rağmen liderlik süreçlerinde kendilerini erkekleri takip etmek veya onlarla uyumlu davranışlar sergileme mecburiyetinde hissettiklerini belirtmektedir.

Hofstede (2001) en çok atıf yapılan eserlerden biri olarak kabul edilen (Taras ve Steel, 2006) farklı ülkelerde hizmet veren çok kültürlü şirketlerin 116.000 çalışmanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını Culture's Consequences (Kültürün Sonuçları)adlı çalışmasında paylaşmıştır. Hofstede (2001), bu araştırmasıyla dünyadaki toplumları güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişillik ve uzun dönem-kısa dönem yönelimine göre gruplandırılmıştır. Bu araştırmayla toplumlarda atılganlık, mal varlığı, para veya kişisel amaçlar değer görüyorsa bu toplumları eril toplumlar olarak sınıflandırmış; dişil toplumları ise güçlü sosyal bağların, insanlar arası ilişkilerin, yaşam kalitesinin ve insana verilen önemin ön planda olduğu toplumlar olarak belirlemiştir (Hofstede, 2001: s. 78). Hofstede'in çalışmasına göre Türk Kültürü dişil kültürün baskın olduğu grupta yer almaktadır (Vergili vd. 2017: s. 90). İnsan ilişkilerinin ön planda tutulduğu dişil toplumlarda

uyum, yakın ilişkiler, karşılıklı çıkarların gözetilmesinin önem görmesi beklenir. Hofstede'e (2001: s. 297) göre dişil toplumlarda esas değerli olan, yaşam kalitesinin arttırılmasıdır. İnfomal liderlik, örgütlerdeki insan ilişkilerine dayanan bir olgudur, bu bakımdan Hofstede'in dişil kültür özelliklerini taşıyan kültürlerde infomal liderlerin etki alanlarının daha güçlü olması beklenir. Türkiye dişil bir toplumsal kültüre sahip olduğu halde ekonomiye katkı sağlama ile eğitim ve istihdama katılım açısından erkeklerin ağırlığının hissedildiği bir ülkedir (TÜİK, 2017). Öğretmenlik mesleğinin, büyütmek ve yetiştirmek temel prensibine dayanması bakımından mesleki anlamda dişil özelliklere dayandığı söylenebilir.

#### **2.4.4. Feminizm ve Feminist Yaklaşımlar**

Latince'de kadın anlamına gelen "femine" kelimesinden türeyen Feminizm; cinsiyetçiliği, cinsiyetçi sömürüyü ve baskıyı sona erdirmeyi amaçlayan bir düşünce akımı ve hareketi olarak tanımlanabilir. Özbudun (1984: s. 5) feminizmin cinslerin eşitliği kuramı üzerine temellendiğini ve kadınlara eşit hak talebini öne çıkaran bir akım olduğunu belirtmektedir. Acker (1990: s. 145) feminizmin, kadınların karmaşık ilişkiler bağlamında ve tutarlı bir biçimde tarih ve toplumlar boyunca kadın ataerkil düzen içinde ezilmesi ve tahakküm altında olmasına alternatif açıklamalar getirdiğini belirtmektedir. Özbudun'a (1984) göre feminizm, toplumsal cinsiyet kavramının açtığı alanda kadının toplumsal konumunun tartışıldığı bir alanıdır. Bu tartışma alanında kurumsal ve ideolojik olanakları (hukuk, siyaset, iktisat, ahlak, bilim, tıp, moda, kültür, eğitim, kitle iletişim araçları, vb.) aile, sosyal ve iktisadi ilişkiler, edebiyat, sanat, tarih vb pek çok alanda kendisini gösteren ve egemen olan ataerkil yapı, erkekler ile kadınlar arasındaki egemenlik ilişkisi gibi pek çok konu ele alınmıştır. Kadınların erkeklere göre zayıf canlılar olduğu, zihinsel yetiler bakımından erkekten geri kaldığı, eğitilmesi halinde bu kapasitesini ortaya koyabileceği tezi, 17. yüzyıl boyunca da bolca işlenmiştir (Özbudun, 1984: s. 10). Bu süreç kadının kendisine bir varoluş alanı yaratabilme çabasının öne çıktığı bir süreçtir. Özbudun (1984), kadın eşitlik hareketi açısından Fransız Devrimi'nin önemli bir etkisi olduğunu ifade etse de bu etkinin, doğrudan eşitliği sağlamaktan çok kadınları bu yönde mücadele etmeye cesaretlendirici bir etki olduğu anlaşılmaktadır. Fransa'daki özgürlükçü hareketlerin etkisi ile 1792 yılında Mary Wollstonecraft tarafından kaleme alınan Kadın Hakları

Bildirgesi kadınların eğitim, ahlak ve aile içi eşitsizliklerine vurgu yapmaktaydı (Özbudun, 1984). Birinci dalga feminizm akımı olarak da bilinen bu çalışmalar kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olmalarını sağlamaktan çok kadınların da *insan* oldukları ve eğitim almaları, erkeklerle aynı olanaklara sahip olmaları durumunda erkeklerin sahip olduğu zihinsel kapasiteyi gösterebileceklerini iddia etmekteydi (Özbudun, 1984: s. 13).

Kadınların siyasal alanda yürüttükleri bu eşitlik mücadelesinin devamında kadınlara oy hakkı verilmesinin ardından Simon De Beauvoir “İkinci cins” adlı kitabını yayımladı. Kitap yayınlandığı ilk birkaç yılda dönemin aristokratlarınca fazlaca eleştirildi. Ancak takip eden yıllarda feminizmin, kadını, erkeğin yarattığı tüm baskılardan kurtulmanın hareketi olarak tanımladığı ikinci dalga feminist hareketin ateşleyicisi oldu. Beauvoir’a (1993) göre erkek, kadına özerk bir varlık gözüyle bakmaz. Kadın öteden beri erkeğin kölesi değilse bile uyruğu olagelmıştır (Beauvoir, 1993: s. 21). Bu anlayışı kökten bir eleştiri olarak 1970’lerde gelişen ikinci feminist hareket kadının kurtuluşunun mutlak bir toplumsal cinsiyet eşitliğine dayandığını vurguladı. Acker (1990) feministlerin örgütsel yaşam ve kültürü yeterince incelemediklerini oysa bu alanın kadınların dışlanma süreçlerinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Beauvoir’e (1993: s. 21) göre iki cins dünyayı hiçbir zaman eşit biçimde paylaşmamışlardır. Bu dönemde kadının erkekler tarafından sömürülmesinin tarihsel kökenlerine vurgunun ön plana çıktığı bir dönemdir. Feminist hareketin bu dönem kadının bedeni üzerinde kararlarını özgür biçimde verebilmesi mücadelesinin verildiği görülmektedir. Taş (2016: s. 170) bu döneme kadınların bedenlerinin özgürleşmesi ile ilgili verdikleri mücadele sonucunda pek çok ülkede, güvenli doğum kontrol yöntemlerinin geliştiğini ve kürtaj hakkının yasallaştığını belirtmektedir. Başlangıçta bu yasal değişiklikler için mücadele veren Beauvoir (1993) zamanla erkeklerle eşitlenmenin bir takım yasal değişikliklerle mümkün olamayacağını, bu eşitlenmenin ancak kadın ve erkek kimliğindeki değişimlerle sağlanabileceğini ifade etmeye başlamıştır.

Kadınların sömürülmeleri bedensel yapılarından kaynaklanmakta ve işçilerin sömürülmesinden önceye dayanmaktadır. Bir varlık olarak var olabilmeleri için kadınların, somut araçlar geliştirmesi gerekir. Bu araçlar, kadınlara özgü tarih, din, çıkar dayanışması yapıları ve duygusal bağdır (Beauvoir, 1993: s. 20). Bu tartışmalar kadın hareketini sınıfsal bir bakış açısıyla örgütlenmeye ve dünyadaki kadınların “kız

kardeşlik” metaforu etrafında birleştirmeye yönlendirmiştir. Bu değişimde önemli bir rol oynayan Simon De Beauvoir (1986: s. 12) feminist akımın esas amacının, sınıf mücadelesinden bağımsız, özgül olarak kadınlara ilişkin sorunlar hakkında mücadele etmek olduğunu vurgulamıştır. Beauvoir’e (1986: s. 15) göre erkekler sistemi kendileri yaratmamış olsalar da ondan çıkar sağlayan suç ortaklarıdır. Kadınların erkeklerle arasındaki mesafelerini açmaya ve kendilerine özgü topluluklar oluşturmaya yönelmelerinin önemini vurgulamıştır.

III. dalga feminizmi 1990’ların başlarında II. dalga feminizmin pratiklerine ve algılardaki yanlışlıklara karşı bir tepki olarak doğmuştur. Bu tepki genellikle feminizmin sadece üst, orta sınıf beyaz kadınlara indirgeyen bakış açısıdır ve kadın hareketlerinin geniş düzlemde yayılması amaçlanmıştır (Taş, 2016: s. 171). Feminizm okulları, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini toplumun derinlerine kök salmış olan cinsiyetçilik, ataerkillik ve kapitalizm gibi bir dizi toplumsal süreç vasıtasıyla açıklamaya çalışmışlardır. Bu düşünce akımları, yalnızca cinsiyetin değil, sınıf, engellilik, ırk veya cinsellik bakımından farklı bulunan toplumsal gruplara uygulanan baskılara karşı bilinçli farkındalık oluşturmak için çaba harcamaktadırlar (Gökçe, 2020: s. 820). Bunların başlıcaları Liberal Feminizm, Marksist Feminizm, Radikal Köktenci Feminizm ve Postmodern Feminizm akımlarıdır.

#### **2.4.4.1. Liberal Feminizm**

Kadınların çalışma yaşamlarındaki konumlarına ve kamusal yaşama katılımlarına yönelik tartışmalarla gelişmiştir. (Giddens, 2012: s. 517) Liberal feminizm toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin açıklamasını toplumsal ve kültürel tutumlarda arar. İlk ve önemli katkılardan birini, Kadınların İtaati (The Subjection of Women -1869) başlıklı denemesinde cinsler arasında seçme hakkını da kapsayacak biçimde yasal ve siyasi eşitlik sağlanması çağrısından bulunan İngiliz filozof John Stuart Mill yapmıştır. Liberal feministler, reformların kademeli olarak gerçekleştirilebilmesi için mevcut dizge içinde çözümler bulmaya çalışırlar (Giddens, 2012: s. 517)

Ecevit’e (2011: s. 12) göre liberal feminizmin, liberal siyasal düşünceden erkek ve kadınların aynı olduğu anlayışını miras alır. Bu yaklaşım kadınların erkeklerle eşit hakları sahip olmaları ile birlikte kamusal hayata daha fazla katılabileceklerini bu

nedenle eşit haklara ilişkin siyasal mücadelenin önemine vurgu yapmaktadır. Siyasal reformlarla kadınların, erkeklerin sahip oldukları haklara sahip olmaları ile eşitliğin sağlanabileceğini belirtmektedirler. Liberal feministler, kadın erkek eşitsizliğine özellikle kamusal alandaki uygulamaların sebep olduğunu belirtmekte ve fırsat eşitliği ile bu sorunların giderilebileceğine dikkat çekmişlerdir. İş yaşamı, eğitim, medya kurumları gibi ayrımcılığın yansıtıldığı alanlara müdahale ederek kamusal alanı düzenlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Kadınlarla erkekler arasındaki eşitliği sağlamanın anlayış farklılıkları ile mümkün olabileceğini belirtmektedirler.

Liberal feminizm ilk olarak, toplumsal cinsiyet odaklı bir feminizm yerine toplumsal cinsiyet nötr bir hümanizm temel aldığı için eleştirilmiştir. Liberal feministler, ön yargılarla mücadele edildiğinde bir eşitliğin sağlanabileceğini varsayımı ile hareket etmektedirler işte ikinci grup eleştiriler bu varsayımına yöneliktir. Buna göre; liberal feministler eğitimle ve yasal değişikliklerle toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kalkacağına o kadar inanmışlardır ki görünmeyen, yapısal veya kültürel engellerin bu çabaların başarısına sekte vurduğunu fark etmezler (Ecevit, 2011: s. 14). Kadınların eşitlik mücadelesi pek çok yasal haklar elde etmelerini sağladı. Yasal değişimlere rağmen kadının toplumsal konumunda beklenen değişimin oluşmamış olmasını kültürel değişimlerin yeterince sağlanamamış olmasına bağlayan kültürel feminizm akımı geliştirdi.

#### **2.4.4.2. Kültürel Feminizm**

Kültürel feminizm kadınların ve erkeklerin eşitliğinin ötesinde kadına özgü özellikleri öne çıkaran bir bakış açısına sahiptir. Donovan (2014: s. 74), kültürel feminist akımın anaerkil bakış açısına dayandığını belirtmektedir. Liberal akımın kadını erkekle eşitlemek adına kadının erkekle benzerliğine vurgu yapmasına karşılık kültürel feminizm kadınların kendilerine özgü anaerkil özelliklerini yeniden keşfetmelerinin önemine vurgu yapmıştır. Kültürel feministlere göre topluma eşitlik olarak sunulan çözümler bir bakıma erkek egemenliğine hizmet etmektedir. Bu nedenle kadın ve erkeğe özgü cinsiyet kalıplarından kurtulmak yerine doğrudan kadınların ve "kadınsı değerler" in hakim olduğu bir toplumsal kültürün inşa edilmesi gereklidir. Kuram üzerinde derin etkiler bırakan Fuller, kadınların her birinin ayrı ayrı birer karakteri olduğunu keşfedebileceklerini ve böylece erkek ya da erkek gibi olmak

istemeyeceklerini ileri sürmektedir (Donovan, 2014: s. 78). Kültürel feministler, anaerkil yapılarında var olan özelliklerini ortaya çıkarmaları, özgürleşmeleri ile dünyanın da iyileşeceğini, anaerkil enerjinin, bakım becerilerinin ve sevgisinin toplumu bir arada tutabilecek ve mutlu kılacak bir güç olabileceğini belirtmektedirler. Emma Goldman liberal feminizme önemli eleştiriler getirmiş ve kültürel feminizm akımına yakın düşünürlere aittir. Goldman (2006) kadınların oy kullanma hakkının önemli bir kazanım olduğunu kabul etmekle birlikte, her bireyin kendi özgürlüğü ve gücü üstünde egemen olmadıkça özgür olamayacağını belirtmektedir. Goldman kadına dışarıdan sağlanan özgürleşmelerden çok kadının gerçek anlamda “insan olması” ile özgürleşebileceğini belirtmektedir. Goldman (2006: s. 80) kadına özgürlük ve eşitlik olarak sunulan iş, istihdam ve siyasi kazanımlarına rağmen halen ev işlerini yüklediğini, bu bakımdan bu kazanımların kadınların özgürlüklerini bir bakıma kısıtlayan sonuçlar yarattığını belirtmektedir. Kapitalizmin yarattığı kültürel yapının insanları köleleştirdiğini belirten Goldman, ancak bu kültürün değişmesi ile kadının ruhunun özgürleşebileceğini belirtmektedir.

#### **2.4.4.3. Marksist Feminizm**

Marksist feminizm liberal feminizmi, toplumda kadın-erkek eşitliğine düşmanlık besleyen son derece güçlü çıkar ilişkileri olduğunu göremediği için eleştirmiştir. Marksist feminizmin kavramsal çerçevesi Marks'ın çatışmacı kuramına dayansa da esaslarını Engels oluşturmuştur. Engels (1990: s. 167) yerleşik yaşama geçme ve üretim ilişkilerinin değişimi ile birlikte ailenin geçimini sağlama işinin erkeğe ait olmaya başladığını belirtmektedir. Erkek, temel üretim faaliyetlerini sürdürmenin yanında üretimi gerçekleştiren araçların da sahibi haline gelmiştir. Üretimi erkek gerçekleştirildiğinden üretimin sağladığı bütün gelirleri de erkek elde etmeye başlamıştır. Engels (1990) aile içindeki iş bölümünde kadının, ev işlerine bağımlı hale gelmesi ile sonuçlanan yeni düzeninde artık hesaba katılmayan bir rol haline gelmesine sebep olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, kadının yeniden saygınlık kazanması ve erkekle eşitlenebilmesinin üretim ilişkileri içerisindeki payının artması, üretime katılması ile mümkün olabileceğine vurgu yapmaktadır. Engels'e göre sanayileşme ile beraber kadının çalışma yaşamına girmesine kadar devam eden

dönemlerde kadın bu nedenlerle erkeğin edilgen bir parçası olarak değer görebilmiş, ev içindeki üretilen sınırlı bir üretkenlik gösterebilmiştir.

Özbudun (1984: s. 14) kadının, erkeklerle eşitlenmek adına proleterleşmesi, işçi sınıfına katılmak için kırsal bölgelerden kentlere göç edildiğini, fabrikalarda daha fazla kar hırsıyla günde 14-16 saat çalıştırıldıklarını belirtmektedir. Kadınların erkek egemenliğine başkaldırıları ve ataerkil düzenin kalıntılarını ortadan kaldırmaya yönelik çabaları sosyalist hareketlerin etkisiyle hız kazanmıştır. Bu süreç aynı zamanda feminist hareketin kendisini sosyalist hareketten ayırarak bağımsızlaşmasının da önünü açan bir süreç olmuştur. De Beauvoir (1993), kadınların sosyalist hareketlerde devrimcilerin sevgilisi olmak ve çay kahve servisi yapmaktan öteye gitmeyen bir rol üstlendiklerini bu nedenle erkek egemenliğine tümenden bir karşı oluşan ihtiyaç olduğuna vurgu yapmıştır. Özbudun (1984), kadınların bu arayışlarının onları sınıf gerçeğini reddedip cinsel sınıfla hareket eden bir yol çizdiklerini belirtmektedir. Bu yol aynı zamanda feminizmin sınıfsal perspektifin ortaya çıkardığı mücadele yöntemleri ile araçlardan uzak olmalarına sebep olmuştur. Marksist feministlere göre, kadınların gördüğü baskıda endüstri devrimi önemli bir yer tutmaktadır (Douglas, 1995: s. 47). Bu görüşe göre kadının üretken olduğu ilkel toplumlarda iki cins arasında daha büyük bir uyum vardı.

#### **2.4.4.4. Köktenci/Radikal Feminizm**

Radikal feministler erkeklerin egemenliği ile kurulmuş olan sistemin ve toplumsal yapının değişmesine yönelik mücadele ederler. Köktenci feminizmin çekirdeğini, kadın sömürsünden ve kadınlar üzerinden çıkar sağlanmasından erkeklerin sorumlu olduğu düşüncesi oluşturur (Giddens, 2012: s. 518). Köktenci feminizm ataerkil düzenin toptan ortadan kaldırılmasına yönelik kadın direnişini vurgulayan bir harekettir. Radikal feministlere göre kadınların ataerkil düzen içerisinde maruz kaldıkları sömürü, marksizmin vurguladığı sınıflar arasındaki sömürüyü aşan tarihsel kökenlere sahiptir. Kadınların öncelikli mücadelesi cinsiyetleri nedeni ile maruz kaldıkları sömürüye karşı mücadele etmeleri olmalıdır. Radikal feministler, kadının ev içi işler gibi karşılığı ödenmeyen faaliyetler üzerinden erkekler tarafından sömürüldüklerini belirtmektedir. De Beauvoir (1986) evliliğe karşı olmadığını ancak kadınların evlenmeleri ile birlikte aile kurumunun özellikle annelik

rolü ile onları bir bakıma köleleştirdiğini belirtmektedir. Douglas (1995: s. 51) De Beauvoir'un düşüncelerinden yola çıkarak şu gerçeğin altını çizmektedir, "erkek egemenliğini yaratan kadın değil erkektir ve bu egemenliği yitirmek istemez. Erkekleri bir grup olarak kadınların güçlü ve etkili bir konuma gelmelerini engellemektedirler (Giddens, 2012: s. 519). Bu nedenle egemenliği oluşturan güç ilişkilerinin dönüşmesi kadınların harekete geçmeleri ile sağlanabilir. Giddens (2012), gündelik yaşamda sözel, sözel olmayan pek çok deneyimde kadınların erkekler tarafından baskı altına alındıklarını ve kadına yönelik şiddetin bu baskının en önemli aracı olduğunu belirtmektedir. Kadının güzelliği, dişiliği, itaatkar oluşu, korunmaya muhtaç olacak zayıflıkta oluşu, narin ve duygusal yapısı, bakıcılık işlevleri vb olgular üzerinden oluşturulan kadınlık imgesinin kadınların toplumsal pozisyonlarının da kaynağı olduğunu belirtmektedir. Douglas (1995: s. 14) radikal feminizmin toplumdaki güç dağılımı ile karar alma süreçlerinde etkili olan güç ilişkilerine odaklandığını vurgulamaktadır.

Douglas (1995: s. 10) radikal feminizmi klasik radikal feminizm ve lezbiyen feminizm olarak sınıflandırılmaktadır. Douglas'a (1995: 198) göre radikal feminizm amaçları şunları kapsıyor: Erkek egemenliğine son verme; kadınların kendi vücutlarını denetleyebilmesi, kadınlara her türlü şiddetin ve tecavüzün son bulması; cinsel ifade özgürlüğü ve kadınların ekonomik özerkliğe kavuşmaları. Köktenci feminizmin vurguladığı bir başka kaynak ise söylemdir. Günlük yaşamda kullanılan pek çok deyim, benzetme veya kalıp yargıların kadınlığın erkeklik karşısında ikinci sınıf durumunun sebebi olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Douglas (1995: s. 47) insanların cinsiyetlerine yapılan vurgunun artmasının kadın erkek ayırımına hizmet ettiğini ve erkek egemenliğini körüklediğini belirtmektedir.

#### **2.4.4.5. Postmodern Feminizm**

Postmodern feministler kadının toplumdaki konumunu açıklayan bir büyük anlatının ya da tek ve tümel bir "kadınlık" özü veya kategorisinin var olduğu savını reddederler (Giddens, 2012: s. 523). Kadınlığa ilişkin bir özden ziyade, her biri çok farklı deneyimlere sahip birçok birey ve grup (hetero-seksüeller, lezbiyenler, siyah kadınlar, işçi sınıfı kadınları, vb.) mevcuttur. Postmodern feministler cinsiyetten ziyade cinsiyetin ortaya çıkmasında etkili olan koşullar ile deneyimler üzerinde

durulması gereğine vurgu yapmaktadırlar. Aybakan-Siliya (2013: s. 37) postmodern feministler için evrensel bir kadınlık sorunundan ziyade, her kültür, bölge, toplum, ülke, geleneksel yapıda değişen türden kadınlık sorunları olduğunu belirtmektedir. 1980’li yıllara kadar kadın sorunu gibi evrensel bir sorunun varlığına yönelik inanca karşılık bu dönem gelişmeye başlayan postmodern feminizm kişilerin deneyimleri ve kültürel atmosferlerine bağlı olarak gelişen cinsiyet tanımları ve kadınlık deneyimleri feminizmin esas sorununu oluşturmaktadır.

Feminist kuramlar genel olarak, kadın hakları ile kadının eşitlik mücadelesinin yol ve yöntemlerine dair tartışmalar yürütmüşlerdir. Çalışma yaşamında kadının erkekle eşit haklara sahip olup olmaması önemli bir başlık olarak değerlendirilmesine karşılık Marksist yaklaşımın dışında bu konunun kapsamlı bir biçimde ele alınmadığı görülmektedir. Oysa Acker (1990) kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının örgütsel süreçlerde yeniden üretildiğini ve bu süreçlerdeki kadın rolünün değişime karşı oldukça dirençli olduğuna değinmekte, buna ek olarak çalışma yaşamının dilinde ve işleyişinde işçinin bir erkek olduğu varsayımının olduğunu ve bu bakış açısının kadınları dışlayan bir işlev gördüğünü belirtmektedir. Marx (2011: s. 39) Ekonomi Politigin Eleştirisine Katkı eserinin önsözünde insanların üretim ilişkilerinin varlıkları üzerindeki etkilerini şöyle ifade ediyor “insanlar, kaçınılmaz bir şekilde, aralarında kendi arzularından bağımsız, belirli ilişkilere girerler; yani, onların maddi üretim güçlerinin belirli bir gelişme seviyesine uygun üretim ilişkilerine (girerler). Bu üretim ilişkilerinin tümü, toplumun ekonomik yapısını, oluşturur, yasal ve siyasi üstyapının yükseldiği ve belli sosyal bilinç biçimlerinin tekabül ettiği gerçek temeli oluşturur. Maddi hayatın üretim tarzı, sosyal, siyasi ve entelektüel hayatın genel sürecini belirler. İnsanların yaşam biçimini belirleyen bilinçleri değildir; ama onların bilincini belirleyen sosyal yaşam biçimleridir.” Bu bakımdan örgütsel yaşam ve üretim ilişkileri bir yeniden kimliklenme süreci olarak değerlendirilebilir. Burada hakim olan dilin erkek egemen karaktere sahip olması, üretim süreçleri veya örgütsel yaşamın kadınların ötekileştirmeyi normalleştirdikleri alanlar haline gelmesine neden olabilmektedir. Acker (1990) erkeklerin egemen olduğu iş ilişkilerinin küresel anlamda çalışma yaşamını da kontrol ettiğini kadınların ancak erkeksileşmeleri koşulunda iş ilişkilerine dahil olabileceklerini belirtmektedir. Bu bağlamda feminist hareketlerin çalışma yaşamını yeterince ele almamış olmaları buradaki cinsiyetçi kültürlere yeterince değinmemiş olmaları bir eksiklik olarak görülmektedir.

## 2.5. ÖRGÜTLERDE TOPLUMSAL CİNSİYET

Toplumsal cinsiyet tartışmaları temelde sosyal ilişkiler veya aile içindeki ebeveyn çocuk ilişkileri ekseninde yürütülmektedir. Connell (2019: s. 180, 181) toplumsal cinsiyet ilişkilerin her türlü örgütsel yapıda bulunduğunu ve bu ilişkilerin şirketlerin istihdam politikaları, okulların ders içerikleri gibi kurumsal etkenlere bağlı olarak geliştiğini belirtmektedir. Acker (1990) örgütlerdeki hiyerarşik yapının, erkek egemenliğe konum sağladığını ve cinsiyet ayrımına kaynaklık eden işlev gördüğünü belirtmektedir. Örgütler, kazanma ve kaybetme esaslı bir güç kültürü (Oakley, 2000: s. 328) oluşturdukları ve hiyerarşik yapılanmaları egemenlik ve tahakküme imkan sağladığı için cinsiyet ilişkilerinde ayrımcılığın gözlemlenebildiği yapılardır. Connell (2019: s. 154) örgütlerdeki bu ayrımcı tutumların işe alımda bir elemanın kadınsa X işine erkekse Y işine yerleştirilmesi gibi açık biçimde veya daha güç anlaşılan biçimde görülebileceğine vurgu yapmaktadır. Butler (2014: s. 17) istihdam aracılığıyla oluşturulan bu hiyerarşinin toplumsal cinsiyetin üreticisi ve pekiştiricisi olduğunu belirtmektedir.

Connell (2019: s. 165) örgütsel yapılarda iktidarın erkek egemenliği ile birlikte; bir durumu tanımlama hakkının, olayların anlaşılması ve tartışılabilmesine esas oluşturan kavramsallaştırma hakkının, ideal ölçülerini ve ahlaki olanı belirleme hakkının yani kısaca hegemonyanın iktidar aracılığıyla erkek egemenliğinde olduğunu belirtmektedir. Broadbridge ve Hearn (2008: s. 38) eleştirel yönetim yazılarında dahi güç, sınıf, emek süreçleri, direnç, söylem, yapısöküm gibi olguların ele alınarak toplumsal cinsiyetin yönetime etkisinin dışlandığını belirtmektedir.

Acker'e (1990) göre örgütsel yapı tarafsız değildir, örgütler kültürleri, ortaya çıkardıkları ve yaygınlaştırdıkları pek çok cinsiyet sembolleri ve imgeleri aracılığıyla cinsiyetçiliğin sahnelendiği ortamlardır. Bu ortamlarda hakim olan örgütsel söylemler cinsiyet üzerinden yapılandırılmakla kalmayıp, yine cinsiyete ilişkin söylemler üzerinden inşa edilir ve yaygınlaştırılır (Broadbridge ve Hearn, 2008: s. 39). Acker (1990) örgütlerde cinsiyetçi yapıyı anlamının sanıldığı kadar kolay olmadığını, bu yapının çoğunlukla söylemler ve ilişkiler içerisine gizlenmiş biçimde işlediğini belirtmektedir. Britton (2020: s. 420) örgütlerin, örgütteki kadın veya erkek sayısının baskınlığına bağlı olarak cinsiyetlendirildiğini belirtmektedir. Piggott ve Pike (2020: s. 1018-1021) örgütlerde cinsiyetlendirmenin, kıyafet kodu, cinsiyetçi dilin kullanımı,

gayrı resmi cinsiyet ayrımcılığı, liderlerin uygun olmayan saatlerde çalışmaya yönelik beklentileri gibi davranışlarla uygulandığını belirtmektedir. Buna göre örgütlerde gündelik uygulamalarda kendisini hissettiren cinsiyet temelli uygulamalar ve semboller, örgütün cinsiyetlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu durum örtük veya açık bir biçimde ayrımcı uygulamalara yol açabilmektedir.

Balmer vd. (2020: s. 5) cinsiyetlendirilmiş çalışma ortamlarında kalıpyargılar veya cinsiyetçi tutumların informal ilişkilerde ve örgütsel yapıda açığa çıkacağını belirtmektedir. Bu davranışlar tipik cinsiyetçi davranışlar olabileceği gibi kasıtlı olarak ortaya konmadıkları halde cinsiyetçi tutumlarla örtüşen davranışlar biçiminde görülebilirler. Acker (1990: s. 147) yazılı kurallar, yöneticilerin talimatları, iş sözleşmesi gibi örgütün soyut yapılarının cinsiyetçilik açısından önemine vurgu yapmaktadır. Özetle yönetim ve yönetme işi pek çok açıdan cinsiyetlendirilmiş bir karaktere büründürülmüş olmasına karşılık (Broadbridge ve Hearn, 2008: s. 38) yönetimdeki cinsiyet etkisi yeterince ilgi gösterilmeyen bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin cinsiyetçilik çerçevesiyle değerlendirilmesi, örgütleri güç ilişkileri ve karar alma süreçleri başta olmak üzere eşitlikçi ve demokratik bir düzlemde düzenleyici bir işlev görecektir. Balmer vd. (2020: s. 7) resmi olmayan işyeri etkileşimleri ve ilişkilerinin cinsiyetçi tutumlar açısından önemine vurgu yapmakta, çalışanların terfilerinde informal etkileşimlerin etkili olduğunu, ayrıca yönetim kademesinde ilerledikçe gayrı resmi iletişim ihtiyacının ve etkisinin arttığını, cinsiyetçi yaklaşımların terfilerde etkili olduğunu belirlemiştir. Örgütlerde üst düzey liderlik pozisyonlarına çıkabilmenin kadın ve erkekler açısından eşit maliyetinin olmadığı bilinen bir gerçektir. Bakım veren kimlikleri nedeni ile kadınlar çoğunlukla örgütsel yapıda kendilerine uygun olan bir yolu seçmek durumunda kalmaktadırlar. Bu seçim kariyerist düşünmek yerine bakım veren kimlikle uyumlu yollara yönelmeyi zorunlu kılmaktadır (O'Neil ve Hopkins, 2015).

Scott (1986) örgütlerin, cinsiyet kalıp yargılarına göre beş farklı süreç içerisinde şekillendiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki, işlerin bölünmesinde, kadın ve erkeğe özgü, "uygun" davranışların belirlenmesi, kadın ve erkeklerin bulunabilecekleri fiziksel yerlerin belirlenmiş olması gibi ayırıcı çizgilerin inşa edilmesidir. İkincisi örgütlerde bu cinsiyet rollerini pekiştiren veya inşa eden sembol ve imajların varlığıdır. Bu sembol ve imajlar kadın ve erkeğin farklarını vurgulamakla

birlikte cinsiyetlerin kendi içlerinde hiyerarşik güç ilişkileri inşa etmenin gerekçeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin toplumsal cinsiyet kalıplarında etkili olan üçüncü faktör, kadınlar ve erkeklerin, kadınlar ve kadınların, erkekler ve erkeklerin sosyal etkileşimlerinde ortaya çıkan baskınlık ve boyun eğmeyi gösteren davranış kalıplarıdır. Araya girme, söz alma, söz kesme, konuşma üstünlükleri, akış içerisinde konuyu belirleme gibi faktörler cinsiyet eşitsizliğini belirlemektedir. Dördüncüsü dil, kıyafet, uygun görülen işler üzerinden bireylerin kimliklerini belirleyen ve bireylerin cinsiyetine vurgu yapan öğelerdir. Beşinci öge cinsiyetin toplumsal yapıların ve anlamların vazgeçilmez bir parçası olarak gösterilmesidir. Bu yolla olan biten her şeyin bir boyutunun cinsiyet olduğu gibi bir algı oluşturulur. Bu sayede cinsiyet aile ve akrabalık ilişkilerinde kimliğin doğal bir ögesi olarak kabul edilebileceği halde örgütsel yapılarda doğal olmayan biçimde, tüm ilişki kalıplarında işlev görebilmektedir. Cinsiyet anlayışları, kadın ve erkeğe yönelik baskın kalıp yargılar ile sosyal ilişkilerde kadın veya erkek baskınlığının örgütsel yapıyı etkileyen değişkenler olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan örgütün iç işleyişini, insan ilişkilerinde hakim değerleri anlamının yollarından birisi o örgütte toplumsal cinsiyet algıları bağlamında hakim kültürün ortaya çıkarılmasıdır.

Okullar, gerek kadınların yoğun olarak çalıştıkları örgütler olduklarından gerekse bakım verme, destekleme gibi kadın cinsiyet rollerine özgü söylemlerin değer gördüğü ortamlar olmaları bakımından feminen normların baskın olmasının beklendiği örgütlerdir. Kahraman vd. (2015: 108) öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklerin daha çok kadın mesleği olarak algılandıklarını belirtmektedir. Connel (1990: s.524) devletin zorlayıcı aygıtlarında (polis, ordu, hapisane görevlisi vb) erkeklerin yüksek oranda çalışmalarına karşılık, ilkökul öğretmenliği ve hemşirelik gibi hizmet alanlarında kadınların yoğun istihdamına dikkat çekmektedir.

Okullar, pek çok açıdan toplumsal cinsiyet kalıpları barındıran örgütler olarak görülebilir. Öyleki bürokratik işleyişleri nedeni ile güç ilişkilerine dayanmaları bakımından erkek egemenliğine imkan sağlayan yapılarıdır. Connell (2019: s. 182) okullarda hem öğrenciler hem de okul personeli arasında çeşitli erkeklik ve kadınlık türleri kuran pratiklerin var olduğunu belirtmektedir. Üstelik bu pratiklerin sınıflardaki spor, dans, sosyal kulüpler, sınıf disiplini ve okuldaki yönetim anlayışlarında cinsiyetçiliği genişleten alanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan okullarda çoğunlukla kadın öğretmenlerin görev yaptığı gerçeğinden hareket edildiğinde

toplumsal cinsiyet algılarının etkilerinin incelenmesi dikkate değer bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

İnformal liderlik, örgütlerde bürokratik yapıda yer bulamadığı halde işgörenler üzerinde etkili olan liderliktir. Örgütlerde hiyerarşik yapıda yer almaması nedeni ile yeterince değer görmeyen bu liderlik türü sosyal ilişkiler temelinde yükselmektedir. Toplumsal cinsiyet olgusu da toplum tarafından genel geçer kabullere dayanan bir olgudur. Bu nedenle herhangi bir sosyal grubun davranışları üzerinde etkili olması şaşırtıcı olmayacaktır. Bu bölümde; işgücünde ve yönetime katılımında toplumsal cinsiyet etkisi incelenecek ayrıca informal liderlik kavramı toplumsal cinsiyet bağlamında ele alınacaktır.

### **2.5.1. İşgücüne Katılım ve Yönetim Alanında Toplumsal Cinsiyet**

Kadınların eğitim seviyelerinin artması ile birlikte işgücüne katılımlarında da önemli bir artış olmuştur ancak kadınların yönetime katılımları bu artışla orantılı değildir. İşgücü piyasası halen öteden beri olduğu gibi erkek cinsiyet rollerinin veya erkeklerin belirleyici olduğu bir yapıdadır. Van Engen vd. (2001) 1920 ile 1960 yılları arasında kadınların çalışma yaşamına katılımlarında tanımlanamayacak ölçüde önemli bir katılımın ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu yıllar kadınların hem toplumsal beklentilere dayanan rollerini hem üretici rollerini sürdürdükleri bir zaman olarak değerlendirilebilir. Giddens (2012: s. 710) kadınların çalışma yaşamına girmeleri ile birlikte geliştirdikleri bürokratik kariyer ideallerine rağmen işyerlerinde sekreterlik, yazıcılık ve yazıhane müdürlüğü gibi işlere uygun bulduklarından bu ideallerinden uzaklaştığını belirtmektedir. Gordon'un (1999: s. 101) yatay ayrımcılık olarak tanımladığı bu durum kadınların tıpkı evde olduğu gibi işyerlerinde de angarya işleri yaparlarken erkeklerin kariyerlerinde rahatça ilerleyebilmeleri için fırsatlar sağlamaktadır.

Tolbert vd. (1999: s. 201) ABD'de 1970 yılında işgücü içerisinde kadınların oranının yüzde 43, 1990 yılında ise yüzde 60 olduğunu belirtmektedir. Bu değişimin aynı yıllarda diğer pek çok ülkede aynı hızla arttığını eklemektedir. Ayrıca bu yıllar tarım dışı çalışma alanlarında kadınların yöneticilik yapma oranının da yüzde 16'dan yüzde 44'e yükseldiği zamanlardır. Bu değişim, kadınların yeteneklerini gösterebilmelerine, erkekler tarafından yapılan işleri kadınların yapabilmesine imkan

sağlamış oldu. Grant (1988) bu yıllarda kadınlar toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi ile hemşirelik, öğretmenlik ve sosyal çalışmalar yaptıklarını, 1963 yılında kabul edilen Eşit Haklar Yasasıyla çalışma yaşamında renk, cins, ırk temelli ayrımcılıkların azaltılması ve eşitlik imkanının arttığını belirtmektedir. Bu yasal değişikliklerin etkisiyle 1988 yılında işgücüne katılım oranı kadınlarda yüzde 45, erkeklerde yüzde 55 düzeyinde gerçekleşmiştir. 2008 yılında ise part-time ve full time çalışanların katılımıyla kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 48'e kadar yükseldi. ABD'deki bu tablonun diğer dünya ülkelerine de yansımaları oldu (Van Engen vd. 2001).

Grant'a (1988) göre ikinci dünya savaşının ardından örgütlerin yapısında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönem yaygınlaşan hiyerarşik ve askeri liderlik modeli ile örgütler, yukarıdan aşağıya komuta edilen hiyerarşik yönetim modeliyle yönetilmeye başlanmıştır. Kadın istihdamında etkili olan bir diğer faktör teknolojik gelişmelerin 1990'lı yıllardaki dönüştürücü etkisidir. Bu döneme kadar örgütlerde karar alma tepedeki birkaç kişinin tasarrufunda gerçekleşen bir süreç iken teknolojik gelişmelerle birlikte yaşamı ve liderlik işlevini yerine getiren kişilerden yeni birtakım beklentiler ortaya çıkmıştır.

Van Engen vd. (2001) kadınların eğitime katılımlarının ABD'de erkeklerinkinden daha fazla olduğunu belirtmektedir. Bu durumun işgücüne katılma oranına etki etmesi olasıdır. Powell vd. (2002: s. 177) 1976 yılında yüzde 21 olan yöneticiler arasındaki kadın yönetici oranının 1999 yılında yüzde 46'ya çıktığını belirtmektedir. Aldan ve Öztürk (2019: s.1) Türkiye'de kadınların işgücüne katılımında son yıllarda önemli ilerlemeler olduğunu bu ilerlemede kadınların eğitim düzeylerindeki artışın ve doğurganlığın azalmasının etkili olduğunu ifade etmektedir. Tablo 4 Türkiye'de kadınların ve erkeklerin işgücüne katılma oranlarının 2000 ile 2013 yılları arasındaki değişimlerini göstermektedir.

**Tablo 4.** 2019-2020 Yılları Arasında Kadın ve Erkeklerin Eğitim Durumlarına Göre İşgücüne Katılım Oranları

Cinsiyet	Yıllar	Okuma Yazma Bilmeyen	Lise Altı Eğitimler	Lise	Meslek Lisesi	Yüksek Öğretim	Toplam
Kadın	2019	15.4	28.0	34.1	42.2	71.5	<b>34,4</b>
	2000	12,4	24,1	29,9	37,0	65,6	<b>30,9</b>
Erkek	2019	32.1	68.1	71.3	80.8	85.8	<b>72,0</b>
	2000	26,4	63,4	66,4	77,9	83,3	<b>68,2</b>

**Kaynak:** Hanehalkı İşgücü Araştırması (TÜİK, 2020).

Tablo 4’te görüldüğü gibi TÜİK (2020) verilerine göre, Türkiye’de kadınların işgücü içerisindeki oranı 2019 yılında yüzde 34,4, 2020 yılında ise yüzde 30,9 olarak belirlenmiştir. Erkeklerde bu oran 2019 yılında yüzde 72,0, 2020 yılında ise yüzde 68,2 olarak gerçekleşmiştir. TÜİK (2020) verilerinden görüldüğü gibi Türkiye’de tüm eğitim seviyelerinde kadın istihdamı ile erkek istihdamı arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Bu farkın en düşük olduğu eğitim seviyesi yükseköğretim olarak ortaya çıkmıştır. Bu veri kadın istihdamında nitelikli işgücüne sahip olmanın önemini ortaya koymaktadır.

The Economist (2019) verilerine bakıldığında kadınların işgücüne katılımında Türkiye, listelenen 29 ülke arasında Güney Kore ve Japonya’dan sonra 27. sırada yer alıyor. Bu rapora göre OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerinde kadınların işgücüne katılım oranı ortalaması yüzde 60 seviyesinde iken Türkiye’de yüzde 37 seviyelerindedir. OECD tarafından yayınlanan 2020 raporu, üye ülkelerde kadınların işgücüne katılım oranının en düşük olduğu ülkenin Türkiye olduğunu ortaya koymaktadır. Broughton ve Miller (2009: s. 43) İstihdam Araştırmaları Enstitüsü’nün Avrupa ve Amerikada kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki işleri kabul etme veya geri çevirme nedenleri ile ilgili araştırmasında farklı ülkelerde yasal mevzuatları ve sosyo-kültürel arka planları değişse de kadınların kariyer yükselmelerinde güçlükleri konusunda fikir birliği ortaya çıkmıştır. Buna göre kadınlar, çoğunlukla eşitliğin koşulluk gibi uygulamalar yerine kanuni düzenlemelerle sağlanabileceği fikrini paylaşmaktadırlar.

#### *Cam Tavan Sendromu*

Kadınların örgütsel yaşamda karşılaştıkları güçlükleri ifade etmede kullanılan kavramlardan biri cam tavan sendromudur. Cam tavan sendromu, kadınların üst yönetim birimlerinde yeterince temsil edilmeme nedenlerini tanımlamada kullanılan bir metaforudur. İlk defa Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından Wall Street Journal’de (1986) kaleme alınan bu metafor, kadınların üst yönetim birimlerine ilerlemelerinde görünürde fark edilmeyen ancak güçlü bazı engellerin var olması durumunu ifade eder. Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonu kadınların ve azınlıkların işte yükselmelerini engelleyen setlerle ilgili 1992 yılında yayınladığı raporunda cam tavan metaforunu, nitelikli bireylerin çalıştıkları örgütlerde, kendi üst düzey potansiyellerini ortaya koyabilmelerini ve ilerlemelerini engelleyen görünür

olmayan engeller olarak tanımlamıştır (Broughton ve Miller, 2009: s.7). Belirtilen rapor, bu engellerin başlangıçta yalnızca beyaz olmayan kadınların terfi ettirilmelerini sınırlandırdığını ancak zaman içinde azınlıklar ve kadınların tamamına uygulanan örgütsel ve psikolojik engeller haline geldiklerini göstermektedir. İpçioğlu vd. (2018: s. 686), cam tavanın sadece kadın çalışanlara özgü olmadığını tüm çalışanların karşılaşılabileceği bir engel olduğunu ve daha çok, kişinin kendisine ilişkin yanlışlarına dayandığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun kadınlardan oluşmasına karşılık çok az sayıda kadının yöneticilik, müfettişlik, milli eğitim müdürlüğü vb pozisyonlara yükselmeye yönelik girişimlerde bulunmaları bu metaforla açıklanabilir.

Meier ve Wilkins, (2002: s. 407) Teksas eyaletindeki okullarda öğretmenlerin yüzde 75'inin kadın olduğunu ancak buna rağmen müdür yardımcılarının yüzde 51,3'ünün, müdürlerin yüzde 47'sinin, müfettişlerin ise yüzde 35,8'inin kadın olmaları nedeni ile okulların klasik cam tavan sendromunun yaşandığı yerler olduklarını belirtmektedir. Broughton ve Miller'e (2009) göre cam tavan, kadın çalışanların kariyerlerini sınırlandırıcı bir etkiye sahiptir, genellikle görünmez olarak ifade edilen ve aşılması zor olan engelleri ifade eder, kavramın temelinde ön yargı ve ayrımcı cinsiyetçi yaklaşımlar bulunmaktadır.

Yukl (2018) erkeklerin daha iyi liderler olduklarına ilişkin görgül kanıtların bulunmadığını ve kadınların iş yaşamında varlığını arttırması ile ilgili önemli çabaların bulunduğunu ifade etmektedir. Ancak kadın ve erkeklerin liderlik stillerinin ve etkililiğinin birbirinden farklı olduğu da kabul gören bir varsayımdır (Vecchio, 2002). Sherman vd. (2000), toplumsal dinamiklere bağlı olarak farklılaşan cinsiyet algısının, liderliğe etkisinin araştırılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Paris vd. (2009: s. 1397) liderlik prototipleri üzerinde toplumsal cinsiyet etkisinin ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceğini vurgulamaktadır.

### **2.5.2. Örgütlerde Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden Liderlik**

Kadınlar ve erkekler kendilerini ve çevrelerindeki başlangıçta yetiştikleri toplumun değer yargılarına bağlı gelişen kadın ve erkek rolleri ile algılar ve bu algı, insanlık tarihinin geçmiş deneyimlerinden beslenmektedir. Klenke (1996) liderlik stili olgusu açık biçimde cinsiyetlendirilmiş bir olgu olduğunu; Schein (2001), yöneticilerden beklenen davranışların erkeklerden beklenebilecek karakteristik

özelliklerle özdeş olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan, lider veya yönetici olmak ile toplumsal cinsiyet kalıp yargıları içi içe geçmiş olgulardır. Ancak buna karşın liderlik konusunda yapılan araştırmalarda cinsiyet veya toplumsal cinsiyet genellikle göz ardı edilmiştir (Acker, 1990; Porter ve McLaughlin, 2006). Eagly ve Johannesen-Schmidt, son birkaç on yıl içinde kadınların yönetici pozisyonuna yükselmeleri ile birlikte kadın ve erkeklerin liderlik anlayışları arasındaki farklılığın merak konusu olmaya başladığını belirtmektedir. Bu ilgiye bağlı olarak yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin liderlik stillerinde önemli farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2007: s. 279). Cinsiyetler arasında bu farklılıkların ortaya çıkmasında kadın ve erkeğin farklı sosyal rolleri benimsemeleri ile gelişen psikolojik farklılaşmalar yol açmaktadır (Eagly ve Wood 1999: s. 408).

Acker (1990: s. 142) örgütlerin nötr bir cinsiyet kültürüne sahip olduklarının iddia edildiğini, ancak örgütlerdeki hiyerarşik yapının oluşmasında sınıf kadar etkili olan bir başka ögenin cinsiyet olduğunu belirtmektedir. Üstelik bu bakış açısının kadınsı özellikleri, güç ve otoriteden uzak olgular olarak kabul ettiğine dikkat çekmektedir. Bu anlayışta öne çıkan bireylerin biyolojik özelliklerinin temsili olan cinsiyetlerinden çok cinsiyetlere toplumsal olarak yüklenen anlamlar ve yargılardır. Örneğin örgütlerde başarıyı sağlamaya muktedir görünen bir liderin çoğu zaman güçlü, rekabetçi, görev odaklı ve ancak bir erkek olabileceğini düşünürüz. Bu düşünve erkeklerin, doğuştan sahip oldukları kimi yetiler nedeni ile kadınlardan daha iyi lider olabilecekleri, liderliğe yatkın oldukları varsayımına dayanır. Bu düşünce biçimi, kadınların yönetici seçimi, karar alma, kritik görevlerde yetki devri gibi örgütsel süreçlerde ayrımcılığa varan engelleyici tutumlara maruz kalmalarının mazereti haline gelebilmektedir. Liderlik becerisi olarak kabul edilen pek çok davranışın erkeklere özgü olarak algılanması, kadınların lider olamayacakları varsayımını beraberinde getirmektedir. Schein (1975) uzun yıllar etkili bir liderlik için gereken özelliklerin kendine güven, iş-yönelimlilik, rekabetçilik, nesnellik, kararlı ve iddialı olmak gibi geleneksel eril özelliklere dayandığına vurgu yapılmıştır. Bu özelliklerin çoğunlukla erkeklik cinsiyet özellikleri ile ilişkilendirilmesi liderliğin, erkek cinsiyetine özgü birtakım becerilere dayandığı iddiasını beraberinde getirmiştir. Acker (1990: s. 145) cinsiyetin güç ilişkilerini belirleyen temel faktörlerden biri olduğunu Grant (1988: s. 60) örgütlerde güç kaynağı olarak rekabet, üretkenlik, kendine güven, başarı odaklılık gibi kavramların öne çıkmasının kadınlara yönelik eşitlikçi olmayantutumlara

kaynaklık ettiğini vurgulamaktadır. Broadbridge ve Heran (2008: s.41) cinsiyetleri güç temelinde kimliklendiren bu bakış açısının, kadın erkek ayrımına dayanmasına karşılık, yalnızca kadınların veya yalnızca erkeklerin çalıştığı örgütleri etkileyen bir hal aldığını belirtmektedir. Acker (1990: s. 146) bir örgütsel yapıdaki avantaj-dezavantajlar, sömürü-kontrol, eylem-duygular, anlam-kimliklerde maskülen ve feminen ayrımının olması durumunda örgütüncinsiyetlendirilmiş olacağını belirtmektedir. Bu çerçevede bir örgütsel yapıda örtülü olan cinsiyetçi kalıp yargıların, örgütün cinsiyet ilişkileri çerçevesinden analiz edilirse anlaşılabilirliğinin altını çizmektedir. Grant (1988: s. 59) örgütteki baskın cinsiyet anlayışın ve örgütün nasıl bir hiyerarşik düzende işlediğinin, örgütteki iletişim ağının yapısına bakarak anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Bu kapsamda erkek egemen anlayışta iletişim konum elde etme ve hakimiyet kurma amacıyla sürdürülürken kadınlarda amaç birliktelik sağlamaktır.

Acker'a (1990: s. 146) göre, istisnai birkaç örneğin dışında genellikle örgütlerde kişiler iktidar gücünü paylaşırlar bu iktidar gücü genellikle erkeklerin elindedir. Örgütsel yapıların toplumsal cinsiyet perspektifinden incelenmesi, örgüt içindeki güç ilişkilerinde erkeklerin veya kadınların hangi özellikleri bağlamında konum elde ettiklerini belirlemek açısından önemlidir. Örgütsel iş ve işlemlerin yapılmasında izlenen süreçler ve ilişki ağlarının yanında sosyal ilişkilerle oluşan ağların derinlemesine incelenmesi örgütün içinde kadın ve erkek cinsiyet rollerinin belirlenmesini, liderlik süreçlerindeki etkisini ortaya çıkarmayı mümkün kılacaktır. Loden'in (1985) eril yönetim modeli olarak adlandırdığı yönetim stilinde rekabetçilik, hiyerarşik yapı, otorite ve denetim vurgulanmaktadır. Belirtilen bu özellikler büyük ölçüde erkeksi kabul edilen cinsiyet rollerine karşılık gelmektedirler. Deal ve Stevenson (1998) başarılı yöneticilikle ilgili tanımlamalarda da eril beceri ve ilgi alanları olarak kabul edilebilecek değerlere vurgu yapılması söz konusu olduğunu bu nedenle ideal yönetici özelliklerinin erkek liderlerle uyumlu olarak algılandığını belirtmektedir.

Van Engen vd. (2001) genel geçer kabul gören anlayışa göre kadınsı stilin özünü kişiler arası ilişki ve bakım vermenin oluşturduğunun altını çizmektedir. Bu bakış açısına göre erkeksi liderlik stilinin özünü ise görev ve yapı odaklılık oluşturmaktadır. Ayrıca buna göre erkeksi liderlik anlayışında, örgütsel amaçlara ulaşma, görev performansı ve kazanımların elde edilmesi esastır. İddialı, rasyonel,

rekabetçilik gibi basmakalıp özellikler erkeksilikle ilişkilendirilirken, hassas, sıcak, nazik ve etkileyici olmak kadına özgü bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Powell vd. (2002: s. 178) iyi yöneticinin erkek olarak algılandığını, Eagly ve Johnson (1990) ise kadın liderlerin erkeklerden daha demokratik olduklarının altını çizmektedir. Oysa Van Engen ve Willemsen (2004) tarafından yapılan meta analiz çalışması, dönüşümcü liderlik açısından cinsiyetler arasında farklılıktan çok benzerliğin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Öte taraftan Eagly ve Johnson (1990) erkek baskın yönetim ortamlarında, kadın baskın yönetimlere kıyasla daha düşük oranda insan odaklı yaklaşım olduğunu belirlemiştir. Eagly ve Johnson'a (1990) göre kadınlar ve erkekler, çalıştıkları ortamın bağlamına uygun biçimde bir yönetim anlayışı benimsemektedirler. Buna göre bir örgütte hangi cinsiyet daha ağırlıkta ise kadın veya erkek liderler bu ağırlık doğrultusunda bir yönetim anlayışı benimsemektedirler. Karakowsky ve Siegel (1999) kadınların ağırlıkta olduğu çalışma ortamlarında kadınsı liderlik becerilerinin, erkeklerin ağırlıkta olduğu ortamlarda ise erkeksi liderlik becerilerinin öne çıkmasına rağmen kadın erkek sayısının eşit olduğu karma çalışma ortamlarında daha çok erkeksi liderlik stiline benimsenmiş olmasını liderlikte erkeksiliğin etkisinin fazla olması ile açıklamaktadır. Benzer bir araştırma çerçevesinde Van Engen vd. (1996) kadın ve erkeklerin bir arada çalıştığı örgütlerde, erkeksi basmakalıp davranışların erkek egemen toplantılarda, kadın egemen toplantılara kıyasla daha baskın biçimde ortaya çıktığını belirlemiştir. Örgütün ağırlıklı çalışanlarının cinsiyetleri yöneticilerin liderlik anlayışlarını etkilemektedir.

Druskat (1994) kadın ve erkekler arasındaki en büyük yönetim stili farkının dini inanç gruplarında ortaya çıktığını belirtmektedir. Druskat araştırmasında kadın takipçileri olan liderlerin daha fazla dönüşümcü ve daha az sürdürümcü bulmuştur. Buna karşılık takipçileri erkek olan yöneticilerde bu durum tersi sonuçlanmıştır. Araştırma ortaya koymaktadır ki örgütlerde kadınlar tarafından takip ediliyor, destekleniyor olmak, liderlik davranışlarını daha insancıl, çalışan memnuniyetini önemseyen ve iş birliğini teşvik eder biçimde dönüştürebilmektedir.

Van Engen vd. (2001) erkeklerin ve kadınların yoğun olarak çalıştıkları departmanlar arasında yöneticilerin liderlik anlayışlarında bir farklılık olup olmadığı ile ilgili çalışanlarla gerçekleştirdikleri araştırmada kadın ve erkek liderlerin benzer biçimde algılandığını belirlemiştir. Bu araştırma farklı departmanlarda cinsiyet ağırlığı değiştiğinde yöneticilerin kadın veya erkek olmalarıyla liderlik stillerinin

değişmediğini belirlemiştir. Oysa Gardiner ve Tiggemann (1999) benzer bir örneklem üzerine yaptıkları araştırmada kadınların, erkek ağırlıklı bir iş ortamında yüksek stres ve başarı kaygısı yaşadıkları ancak erkeklerin, erkek ağırlıklı bir çalışma ortamında benzer bir kaygıyı yaşamadıklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırma, örgütteki cinsiyet ağırlığı ve hakim toplumsal cinsiyet algısının, yöneticilerin liderlik tarzını etkilediğini ve bu etkinin erkek ağırlıklı örgütlerdeki kadın yöneticilerin yaşadıkları engelleri açıklar nitelikte olduğunu göstermektedir. İki araştırma arasındaki farklılık aynı zamanda örgütlerin özgün niteliklerinin kadın veya erkek ağırlıklı çalışma ortamında farklı sonuçlara yol açabildiğini göstermesi açısından dikkat çekici bulunmuştur.

Gardiner ve Tiggemann'a (1999) göre kadın yöneticiler, liderlik tarzlarını örgütsel bağlama göre uyarlamakta bu ortama uyum sağlamak ve kadın baskın örgütlerde insan/ilişki odaklı, erkek baskın örgütlerde amaç/yapı odaklı bir yönetim stili benimsemektedirler. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2007: s. 284) bu durumu kimlik çatallaşması olarak tanımlamaktadır. Eagly ve Johannesen-Schmidt basmakalıp davranışlara yönelik baskı gören kişiler veya grupların kendilerini ait oldukları gruptan ayırma, bu gruba özgü olarak değerlendirilen karakteristik özellikleri sergilememeyi ve kendilerini bu gruptan izole etmeyi tercih edebildiklerine işaret etmektedir. Örneğin kendilerini başarılı olarak gören kadın liderler, kadınlık rollerini kendileri için bir tehdit olarak algıladıklarında, bu rolle aralarına bir mesafe koyarak erkek kimliğine özgü maskülen davranışlara yönelebilmektedirler. Eagly ve Johannesen-Schmidt'e (2007: s. 184) göre grup içinde varlığını sürdüren sosyal kabuller, sosyal roller bağlamında ortaya konulan davranışlar ve liderlerin seçiminde kullanılan kriterler kadın liderlerin kendileri ile kadınsı davranışlar arasına mesafe koymalarına neden olmaktadır. Örgütte yaygın olarak kabul gören davranışlardaki erkeksi/maskülen kabullerin yoğun biçimde görünür olmasının yanında tercihlerde bu maskülen özelliklerin öne çıkarılması dişil/feminen kimliği silikleştiren bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar kadın liderlerin kadınsı davranışlardan vazgeçmeleri ile beraber erkeklerin liderlik özellikleri ile aynı özellikleri sergileyen liderlere dönüştüklerini ortaya koymaktadır (Druskat, 1994; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2007; Gardiner ve Tiggemann, 1999; Van Engen vd. 1996). Bu durum hem örgütsel hem toplumsal bağlamda tehlike olarak algılanan toplumsal cinsiyet kalıplarının örgütsel liderlik süreçlerindeki etkilerini açıklamaktadır. Kadınların, çalıştıkları

örgütlerde liderlik pozisyonuna yükselmek veya kaynaklardan eşit biçimde yararlanmak konusunda birtakım dezavantajlar yaşadıkları bu dezavantajların kadınlık kimliğinin önemsizleştirilmesinden çok erkeklik kimliğine vurgu yapılması ile ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Oakley (2000: s. 321) kadınların orta kademedeki yöneticilik oranlarının sürekli arttığını ancak üst kademedeki halen düşük olduğunu, kadın yöneticilere ilişkin bakış açısının çalışanların cinsiyetine göre değiştiğini; erkek katılımcıların, kadın yöneticilerin yükselmeleri ile ilişkili tutumlarının kadın katılımcılara oranla düşük olduğunu ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin liderlik becerilerine ilişkin yapılan araştırmalar, her iki cinsiyet rolü özelliklerinin farklı güç kaynaklarını geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak ortak vurgu kadınlara ve erkeklere özgü toplumsal cinsiyet rollerinin kadın ve erkeklerce taşındığı vurgusudur. Cooper ve Lewis (1999: s. 41) kadınların eğitim seviyelerinin erkeklerden fazla olması durumunda dahi erkeklerle eşit koşullarda olamadıklarını bu nedenle bir özgüven kaybı yaşadıklarını belirtmektedir. Bu güç dengesizliği nedeni ile kadınlar açısından örgütlerde var olabilmek erkek egemen yapıya uyum sağlayabilmekle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle Grant (1988: s. 57) yönetici olabilecek şansı elde eden az sayıdaki kadının erkeklere benzeyen bir iletişim dili, yönetim stili geliştirmelerinin zorunlu olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak bu benzeşmenin etkisiyle son yıllarda kadın ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışları konusunda yapılan pek çok araştırmada grupların yöneticilik davranışlarında ya hiçbir farklılığın bulunmadığını veya çok az farklılık olduğunu belirtmektedir.

Mortensen (2019) ABD Minnesota eyaleti örneklemeyle gerçekleştirdiği çalışmada kadınların devlet okullarında müfettiş olma yeterliliklerini sağlamalarına karşılık, örgüt içi ve örgüt dışı baskılar nedeniyle eğitim kurumlarında üst düzey yönetici olamadıklarını belirtmektedir. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin aldıkları maaşları dört yıl boyunca incelenen Meier ve Wilkins (2002: s. 407) kadın okul yöneticilerinin erkeklerle yer değişikliği yapmaları durumunda daha az maaş aldıklarını ayrıca, yerel gelir kaynaklarından yararlanmada da cinsiyete dayalı farklılığının olduğunu belirlemiştir.

Kadınların 2018 yılında Türkiye’de bakanlık içerisindeki oranları yüzde 11,8 olarak gerçekleşmiştir. The Economist (2019) OECD ülkelerinde ortalama yönetici kadın oranını yüzde 33, Türkiye’deki kadın yöneticilerin oranının 2017 yılı itibarıyla

yüzde 15, yönetim kurullarındaki kadın oranı ise yüzde 15,3 olarak belirlemiştir. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2007: s. 279) ABD’de 1972 yılında kadınların örgütlerde karar alma süreçlerine yönetici, şef, kurul üyesi vb pozisyonlarda katılımları yüzde 17,6 iken 2002 yılında 45,9 düzeyinde ulaştığını, 2004 yılında ABD’de üst yönetici pozisyonlarında kadınların oranının yüzde 23,3 olduğunu vurgulamıştır.

Okullar kadın erkek cinsiyet dağılımı açısından dinamiklerin değiştiği örgütlerdir. Kılınç (2017) Milli Eğitim Bakanlığı’nda kadın yöneticilere ilişkin algıyı incelediği araştırmasında, kadın öğretmenlerin okullardaki kadın yöneticilerini idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdülenme ve bireysel destek davranışlarını gösterme eğilimlerini vurguladıklarını belirlemiştir. Ayrıca araştırma, erkek öğretmenlerin ise kadın yöneticilere ilişkin pasif bir yönetim anlayışı sergilediklerini belirlemiştir. Kadınların okullarda yönetici olarak görev yapmalarının erkekler tarafından yeterince benimsenmediğini gösteren bu araştırmaya karşılık kadın öğretmenlerin hemcinslerinin destekleyici ve güdüleyici tutumlarından memnun oldukları görülmektedir. Uçak (2022: s. 130) kadın yöneticilerin özellikle ilkökullar düzeyinde, takipçilerinin istek ve beklentilerine göre davranışlarını değiştirebilen etkileşimci liderlik anlayışı ile hareket ettiklerini belirlemiştir. Türkiye’de araştırma örneklemini oluşturan ilk ve ortaokullar düzeyinde öğretmenlerin kadın ve erkek cinsiyet oranlarını gösteren Tablo 5’te görüldüğü gibi kadınların bu okul türlerindeki ağırlığı giderek artmaktadır.

**Tablo 5.** 2015-2021 Yılları Arasında Kamu İlk ve Ortaokullarındaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	2015		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İlkokul	%58	%42	%62	%38
Ortaokul	%54	%46	%57	%43

\*MEB istatistikleri ([https://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30\\_09.01.2021](https://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30_09.01.2021))

Tablo 5 MEB’de 2015 ile 2021 yılları arasında kamu ilk ve ortaokullarındaki kadın ve erkek öğretmen sayılarının dağılımını göstermektedir. Buna göre 2015 yılında kamu ilkökullarında görev yapan kadın öğretmenlerin oranı %58, 2021 yılında %62; erkek öğretmenlerin oranı 2015 yılında %42, 2021 yılında %38’dir. Benzer biçimde ortaokullarda kadın öğretmen oranları 2015 yılında %51, 2021 yılında

%57'dir. Erkek öğretmenlerin oranı ise 2015 yılında %46; 2021 yılında %43'tür. Bu tablo zaman içinde kamu ilk ve ortaokullarında çalışan kadın öğretmenlerin ağırlığının belirgin biçimde arttığını göstermektedir. Ancak, kadın öğretmenlerin MEB bünyesindeki istihdamlarının artmasına karşılık Yolcu (2021: s. 300), okullarda çalışan kadın öğretmenlerin erkeklere kıyasla yöneticiliğe olan taleplerinin azaldığını belirtmektedir. Çelenk ve Akbaba (2016: s. 15) MEB'de yöneticilik yapanların %84,4'ünün erkek, %15,16'sının kadın olduğunu kimi illerde kadın yönetici oranının %7'ye kadar gerileyebildiğini belirlemiştir. Karataş vd. (2020: s. 36) 2018 yılında okul yöneticilerindeki kadın oranını %19,07, erkek oranını %80,93 olarak belirlemiştir. Karakowsky ve Siegel (1999) kadın ve erkeklerin bir arada çalıştığı örgütlerde, cinsiyet ağırlığına bağlı olarak liderlik davranışının değiştiğini ortaya koymaktadır. Turan ve Ebiçlioğlu (2002: s. 454) kadın ve erkeklerin okullardaki yöneticilik anlayışları incelendiğinde kadınların daha çok iletişimi erkeklerin vizyonu önceleyen bir tutum içinde olduklarını ortaya koymaktadır. Kadınların, örgütlerinde insan ilişkileri ve etkileşimin önemine inandıkları, yöneticiliklerini bu temel kabul üzerine şekillendirdikleri anlaşılmaktadır. Örgütler, hiyerarşi ile tanımlanan iş ilişkilerine karşılık cinsiyet faktörünün yöneticilik tutumlarında önemli rol oynadığı yapılarıdır. Bu bakımdan liderlik olgusunun bürokratik yapı dışında gelişen informal bağlar ve toplumsal cinsiyet ilişkileri bağlamında ele alınması, örgüt ilişkilerinin bir bütün olarak anlaşılmasına imkan sağlayacaktır.

### **2.5.3. Örgütlerde Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden İnfomal Liderlik**

Örgütlerde liderlik araştırmaları çoğunlukla formal liderlere dolayısıyla erkeklerin liderliklerine odaklanmaktadır (Herda-Rapp, 1998: s 341). Grant (2005: 44) sosyo kültürel anlamları nedeni ile liderliğin erkeklığe özgü bir olgu olarak algılandığını belirtmektedir. Ayrıca yazar, liderliğin erkeksileştirilmesi ile erkek kültürünün iktidar aracılığıyla meşrulaştıldığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda informal liderlik olgusu kadınların örgütsel yaşamda varlıklarını ortaya koymanın ve erkek egemen kültürde kendilerine özgü bir alan oluşturmanın imkanını sunmaktadır.

Örgütlerde baskın liderlik anlayışı, örgüt içinde vurgulanan kadınlık ve erkeklik rolleri ile şekillenmekte, bu bakımdan örgütteki iş ve işlemleri etkilemenin yanında örgüt içi ilişkilerde izlerine çokça rastlanılmaktadır. İnfomal liderlik, örgütsel

yapı içinde, ilişkiler temelinde gelişen bir liderlik tipi olduğundan örgüt içindeki değer yargılarından doğrudan etkilenmesi beklenen bir roldür. Broughton ve Miller'a (2009) göre kadınlar erkeklerden farklı ve fakat daha iyi bir yönetim stili benimserken erkekler kadınlara kıyasla daha özgür bir davranış konforuna sahiptirler bununla beraber kadınlar erkeklere özgü yönetim tarzını benimsemeye zorlanmaktadır. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2007: s. 280) ise erkeklerin liderlik stillerinin fazlaca dikkat çekmemesinin onlara daha rahat davranabilme imkanı sunduğunu belirtmektedir. Erkeklerin sahip oldukları formal güce karşılık liderliklerini ancak otoriter dille uyumlu bir güç olgusu üzerine inşa ettikleri görülmektedir. Kadınların informal alanda oluşturdukları etki ise otoriter güçle ilişkilendirilemeyecek ilişki temelli bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

Brass (1985: s. 335) biçimsel olmayan ağlarda güçlü olmanın, yöneticilikte ilerlemede oldukça etkili olduğunu ancak kadınların biçimsel olmayan sosyal ağları kurmada veya bu tür ağlarda merkezi konum elde etmede yeterince başarılı olmadıklarını belirtmektedir. Bahlheda (2015: s. 129) ataerkillik temelinde gelişen liderlik olgusunun erkeğin gücünü vurgulamakla birlikte takipçilere güçsüzlük, düşük yeteneklilik atfında bulunmaktadır. Böylece kadınlar, güçlü ve yetenekli erkek liderlerin yetersiz takipçileri rolüne razı olmak durumunda kalmaktadırlar. Broughton ve Miller (2009) kadınların kendilerini olduğu gibi ortaya koyamadan görünüşte yönetici olmaları, giyimleri nedeni ile kontrol edilmeleri, çocuklarının bakımını üstlenmek zorunda olmaları, meslekleri nedeni ile dışlanmış olmaları (mühendis veya ekonomist olan erkeklerin gerisinde kalmak), üst pozisyonlara yükselmelerinde yeterince desteklenmemeleri, erkeklerin iletişim ağlarında yer bulamamaları veya erkeklerin sahip olduğu iletişim ağlarına sahip olamamaları nedeni ile terfi edemediklerine işaret etmektedir. Sheridan (2001) Avusturalya'da kamu kurullarında özellikle yaşlı erkek örgüt yöneticilerinin etkili olduklarını ve bu kişilerin kadınları dışlayan iletişim ağlarının uzun süre değişmeyeceğini belirtmektedir. Bu nedenle kadınlar iletişim ağlarında yer almak için çaba harcamaktadır. Kattara (2005) kadınların üst düzey yönetici olabilmek için aşmaları gereken dört temel engel olduğunu belirlemiştir. Bu engeller; kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı, mentor desteğinin olmaması ile kadınların örgüt içi ilişkiler ve informal ağlara ulaşamamalarıdır.

Kadınların insan ilişkilerine önem vermelerine karşılık örgüt içinde informal ilişkilerde etkili olmamanın yanında örgütsel yapılarda gelişen informal gruplarda liderlik konumuna sahip olamamalarının, yönetici olmaları önündeki engellerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak nformal gruplar içinde hakim olan toplumsal cinsiyet anlayışının, yönetimdeki güç, kontrol, hiyerarşi, denetim gibi temel olguların erkek cinsiyet rolleri ile ilişkilendirilmesine yol açtığı anlaşılmaktadır.

Davis (1998) okul müdürlerinin işlerini kaybetme nedenleri ile ilgili araştırmasında işten ayrılmada kişiler arası ilişkilerin diğer tüm faktörlerden daha etkili olduğunu, idari becerilerle ilgili faktörlerin daha az etkili olduğunu belirlemiştir. Bu araştırma, yönetici başarısında yöneticilik becerilerinden çok informal ilişkilerdeki etkinliğin etkisini göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Davis (1998) bir okulda öğrencilerin niteliği, okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevrenin dahi okul içindeki insan ilişkilerinin niteliği kadar etkili olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum kadını olarak görülen liderlik becerilerinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel yaşamın içinde gelişen cinsiyetçi kalıp yargılar, örgütlerdeki bireysel davranışların yanında örgütsel süreçleri de etkilemektedir (Yun, Lee ve Mastracci, 2019: s. 538). Örgüt içi etkileşimlerin, gruplaşmaların, örgütte popülerleşme veya informal gruplaşmaların, örgütün cinsiyetçi kalıp yargılardan etkilenmesi muhtemeldir.

Kadınların ilişki odaklı perspektifleri ve iletişime verdikleri önem nedeni ile sosyal iletişim ağlarında iletişimin merkezi olarak işlev görmeleri beklenmektedir. Kadınlar tartışmalarda diğerlerinin düşüncelerini dinleme, görüşlerini ifade etmelerine olanak sağlama konusunda daha teşvik edici davranabilmektedirler. Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen (2003: 569) bu durumu kadınların dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olmaları ile açıklamaktadır. Grant (1988: s. 59) bu işbirlikçi katılımın, demokratik karar alma süreçlerine dahil edilen kişi sayısının artması nedeni ile örgütsel bağlılık ve güven açısından örgütsel yapıyı güçlendiren bir faktör olduğunu belirtmektedir. Çoğu zaman örgütlerde kalite çemberi olarak adlandırılan bu katılımcı süreçlerde kadın yöneticilerin varlığı teşvik edici bir etken olarak kabul edilebilir. Kadınların gücünü erkeklerden farklı bir biçimde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Gücün başkalarının gücünü kontrol etmek olarak kavramsallaştırması ile birlikte kişiler kendi güçlerini arttırmak yerine başkalarının gücünü sınırlandırmak ve kontrol etmeye yönelmektedirler. Bu durum örgütlerde adil olmayan bir rekabet ortamının oluşmasına kaynaklık etmekte ve erkeklik rolleri ile uyumlu bir yapının baskın hale gelmesine

hizmet etmektedir. Kadınların örgütsel yönetim süreçlerinden, söz edilen cinsiyetçi kalıp yargularla uzaklaştırılmalarının, örgütlerdeki informal yapılarda gelişen doğal ilişki dinamiklerinde etkili konum elde etmelerine zemin oluşturması beklenmektedir. Bu bağlamda informal liderliğin bürokratik yapıdan bağımsızlığı ve rekabetçiliği gerekli kılmayan yapısı nedeni ile kadınların örgütsel süreçlere katılımlarını arttıran bir rol oynaması beklenmektedir.

Grant'a (1988: s. 57) göre kadınların örgütlerdeki aktivitelerinin artması örgütleri daha az yabancılaştırıcı daha fazla çalışanlara duyarlı onları besleyen bir yapıya dönüştürecektir. Kadınların zayıf olduğu düşünülen; duygusallık, bakım verme, özen gösterme, iletişime açık olma, yakınlık gösterme ve ilgilenme, iletişime her zaman açık olma gibi özelliklerini ortaya koyabilmeleri örgütleri daha insancıl veya yaşam kalitesi sunan bir hale dönüştürebilir. Liu (2021: s. 1) kadınların iyi eğitilmiş ve deneyimli olmaları durumunda formal olarak pozisyon sahibi olmamalarına karşın informal olarak karar süreçlerinde etkili olduklarını belirtmektedir.

Van Engen vd. (2001) kadınların yönetim hiyerarşisi içinde yükselmeleri ile beraber daha önce işe yaramış olduğunu bildikleri halde kadınsı olduğunu düşündükleri yöneticilik özellikler yerine erkeklere özgü yönetsel başarı modellerine uygun davranışlara yöneldiklerini belirlemiştir. Bu durum aynı zamanda çoğunlukla erkeklerin liderlik yaptıkları örgütlerdeki kadın eksikliğinin sebebi olarak düşünülmektedir. Bahlieda (2015: s. 128) liderliğin özünü gücün oluşturduğunu bu olgunun ise öteden beri erkeklikle özdeşleştirildiğini belirtmektedir. Bu bakımdan bürokratik yapı içinde terif edilen resmi gücün kullanıcısı olan formal liderler erkeksi gücün temsilcileri olarak görülebilirler. Oysa informal liderlik, gücünü otoriter bir baskınlıktan almak yerine insan ilişkilerinden almaktadır. İnfomal liderlik örgütlerde kadınlar için yeni bir güç kavramına vurgu yapmaktadır. Örgütlerde informal liderlerin varlığı, erkek egemen ataerkilliğin yerine demokratik, eşitlikçi bir ilişki hiyerarşisine fırsat sağlamaktadır.

Örgütlerde kadın yöneticiliği ve kadınsı davranışlara ilişkin negatif tutumlar ile erkek güçlülüğünün öne çıkarılmasının, örgütlerde çalışan kadın ve erkeklerin yanısıra örgütler üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Örneğin kadın erkek çalışan sayıları arasındaki farkın açılması kadınların örgütsel karar ve uygulama süreçlerinde daha pasif veya daha uyumlu davranmaları gibi örgütsel sorunları beraberinde getirebilmektedir. Eagly ve Karau (2002: s. 573) kadın cinsiyet rolü ile liderlik rolleri

arasında algılanan uyumsuzluğun kadınların lider olamayacakları ön yargısını beslediğini belirtmektedir. Chaffin vd. (2019) kadınların daha çok örgütlerde sosyal ağlarda aracılık rolünde bulunmaları durumunda informal liderler olarak ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. OECD (2020) raporlarına göre Türkiye'deki kadın öğretmenler 2005 yılında toplam öğretmenlerin yüzde 38.29'ünü, 2017 yılında ise yüzde 44.02'sini oluşturmaktadır. 2013 yılı OECD verilerine göre ortaöğretim seviyesinde kadın yöneticilerin oranı yüzde 44.6 seviyesindedir. Milli Eğitim Bakanlığındaki öğretmenlerin yaklaşık yüzde 54'ü kadınlardan oluştuğu halde okul müdürlerinin binde 5'inin kadın olduğu, ayrıca 81 il milli eğitim müdürünün 2'si, 950 ilçe milli eğitim müdürünün 12'sinin kadın olduğu belirtilmektedir (Cumhuriyet, 2020). Grant (2005: 49) kadınların okullarda çalışanların çoğunluğunu oluşturduklarını ve yükün çoğunu omuzladıklarını ancak yalnızca informal liderlik rollerinde etkili olabildiklerini, formal liderlikte ise erkeklerin baskın olduklarını vurgulamaktadır. Belirtilen istatistiklerden yola çıkılarak Türkiye'de okullarda iş yükünü kadınların üstlenmelerine karşılık sosyal ağlardaki etkilerine bağlı olarak informal liderlikte etkili olabilecekleri değerlendirilmektedir.

Türkiye'de okullarda yönetici belirleme, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. Bu yönetmelikte okul yöneticisi olarak görevlendirilmek için memuriyetin gerektirdiği genel şartlarla beraber müdür ve müdür yardımcısı olabilmek için ayrı özel şartlar oluşturulmuştur (Resmî Gazete, 2020). Buna göre yükseköğretim mezunu olan, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapan, görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunan, yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olan, zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olan her birey yönetici olabilir. Görünürde herhangi bir cinsiyet ayrımı bulunmamasına karşılık yönetimdeki niceliksel erkek ağırlığı, örgüt içerisindeki iş ve işlemlerde etkili olan cinsiyetçi yaklaşımların yansıması olarak değerlendirilmektedir.

## 2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İnformal ağlar, informal liderler, örgütlerde toplumsal cinsiyet bağlamında liderlik ile ilgili ulaşılabilen çalışmalar yurt içi ve yurt dışı çalışmalar olarak iki bölümde ele alınmıştır.

### 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Dikme ve Gökçe (2021) araştırmasında okulun sosyometrik ilişki ağında etkili olan informal liderlerin; sosyal ve kişisel özellikleri ile mesleki özelliklerinin tercih edilmelerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Ayrıca araştırma, informal liderlerin sosyal ilişki ağları yoluyla güçlü bir figür olarak ortaya çıktıklarını ve okuldaki karar süreçlerinde etkili olduklarını belirlemiştir. Araştırmayla, yöneticilerin sosyometrik ilişki ağının dışında kaldıkları, diğer yöneticilerle sınırlı bir ilişki ağı oluşturdukları ve informal lidere şüphe ile yaklaştıkları bulunmuştur. Yöneticilerin, kendi aralarında güçlü bir sosyal ağa sahip olmamalarının yanında öğretmenlerin sosyal ilişki ağında tercih edilmemiş olmaları araştırmadaki ilgi çekici bulgular arasındadır. Araştırma, yöneticilerin informal liderin belirlenmesine yönelik çalışmalar ve gözlemler yapması ve örgütsel amaçlar çerçevesinde iş birliğine dayalı bir ilişki geliştirmelerinin örgütsel yararlar sağlayacağına vurgu yapmaktadır.

Mızrak vd.'nin (2020) araştırması İstanbul ili çevresinde havacılık sektöründe, çalışanların kurum içi ve kurum dışı informal ilişki ağlarının cinsiyet, yaş, gelir düzeyinde, sektördeki tecrübeleri, bakımdan farklılıkların olmadığını ortaya koymaktadır. Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı informal ilişkilerde cinsiyetin, yaş gruplarının, eğitim düzeyinin ve sektördeki deneyimlerinin belirleyici bir değişken olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmayla, kurum içi informal ilişkilerin öğrenim düzeylerine bağlı olarak, kurum dışı informal ilişkilerin ise gelir düzeyine bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Araştırma havacılık sektöründe informal ilişkilerin belirlenmesinde cinsiyet, yaş ve sektördeki tecrübenin etkisinin olmadığını ortaya koymasından dolayı ilgi çekici bulunmuştur.

Neyişçi ve Erçetin (2020) okulların ağ konumu açısından yakınlıkları ve düğüm sayıları ile yoğun ve etkileşim düzeyi yüksek bir ağ görünümü gösterdiğini belirlemiştir. Araştırmada okullarda ağ dışında kalan ve etkileşimi bulunmayan

herhangi bir düğüm gözlenmemiştir. Araştırma, okullardaki güçlü sosyal ilişki ağlarının varlığının yanı sıra sınıf öğretmenlerinin örgütsel zeka açısından yöneticilere kıyasla daha olumlu görüşlere sahip olduklarını ortaya koymuştur. Araştırma ayrıca, ilkökul öğretmenlerinin sosyal ilişki ağlarının oldukça yoğun nitelikte olduğunu, merkezi konumdaki ilişki ağında sınıf öğretmenlerinin ağırlıkta olduğunu, bu öğretmenlerin ise aynı okulda en az 6 yıldır görev yaptıklarını ortaya koymuştur. Merkezi konumda yer alan diğer kişiler müdür yardımcıları ve rehber öğretmenler iken okul müdürü sosyal ağda yer bulamamıştır. Ayrıca araştırmayla, merkezilik ölçümlerine göre öne çıkan iki sınıf öğretmenin örgütsel zekanın eylem ve tepkide çabukluk boyutunda yetkin olduğu belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin pratik çözümler bulma becerilerinin sosyal ağlarda öne çıkmalarında etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Ekşi vd. (2016) öğretmenlerin okullarındaki informal ilişki biçimlerinin, okul yönetimlerinin, farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını yordadığını ortaya koymuştur. Ayrıca okullardaki öğretmenlerin “yönetimsel uygulamalar” ve “yaklaşımlar”a ilişkin algılarının kurum içindeki informal ilişki biçimlerini etkilediği belirlenmiştir. Buna ek olarak okullarda adil muamele ya da algılanan adalet bağlamında ortaya çıkan değerler okulların informal ilişkilerinin anlaşılmasında yordayıcı değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya göre öğretmenler okullarındaki yönetimsel uygulamaların adaletli olmanın gözetilip gözetilmeemsine bağlı olarak informal ilişkilere yönelmektedirler. Öte taraftan kendilerine adil davranıldığına inanan öğretmenler, iş arkadaşları ile daha yakın ve samii ilişkiler geliştirme eğiliminde olmaktadır. Araştırmaya göre cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bulunulan okuldaki çalışma süresi ve branş gibi demografik değişkenlerden elde edilen bulgular ile öğretmenlerin informal ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Okullardaki informal ilişkiler öğretmenlerin cinsiyetlerinden, okuldaki çalışma süreleri veya mesleki kıdemlerinden bağımsız olarak gelişmektedir.

## **2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Briker vd. (2021) yöneticinin tutum ve davranışlarının, informal liderin ortaya çıkma sürecindeki etkisini incelediği araştırmasıyla formal yöneticilerin destekleyici

tutumlarıyla informal liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir rol oynayabildiklerini belirlemiştir. Ayrıca araştırma, informal liderin nasıl, ne zaman ve neden ortaya çıktığına ilişkin soruyu yöneticinin tutumları çerçevesinde ele almaktadır. Araştırma yöneticilerin astları ile resmi konumlarına bağlı olarak kurdukları formal ilişkilerden çok ilişkiyi önemseyen, ulaşılabilir ve tüm grup üyelerine eşit davranan yaklaşımlarının informal liderin ortaya çıkmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma ayrıca, yüksek statüye sahip yöneticilerin düşük statüdeki işgörenlerin informal lider olarak ortaya çıkmalarını belirgin biçimde etkilediklerini ancak orta kademedeki yöneticilerin, işgörenlerin informal liderlik kapaitelerini aynı ölçüde etkilemediklerini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma üst kademedeki yöneticinin ilişki odaklı davranışlarının, alt kademedeki işgörenlerin informal lider olarak ortaya çıkmalarında etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Zhang vd. (2012) tarafından, Çin'de hizmet veren telekomünikasyon şirketinin çalışanları ile gerçekleştirilen araştırma, çalışanların paylaşılan bir vizyon geliştirmiş olmalarının informal liderin ortaya çıkmasında etkili bir rol oynadığını belirlemiştir. Ayrıca araştırma bulguları, informal liderin varlığının ekip performansını arttıran bir etken olduğunu göstermektedir. Araştırma örgütlerin informal liderlerin ortaya çıkmasını teşvik edecek önlemler almalarının önemine vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan araştırma sonuçları, örgütlerde informal liderin varlığının, örgütsel iş ve işleyişi hızlandırmanın yanında örgütsel ilişkilere derinlik ve duygusal yakınlık katan bir etki ortaya koyduğunu göstermektedir.

Zhang vd. (2020) araştırması ile informal liderlerin takımlarında algıladıkları riskleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma ile informal liderlere ilişkin; kişiler arası ilişkiler, imaj ve araçsal riskler olarak kavramsallaştırılan üç çeşit risk algısı belirlenmiştir. Araştırma bu üç risk algısının, birlikte çalışma deneyimleri ile birlikte azaldığını, bu azalma eğrisi ile informal liderin takıma katkısının arttığını belirlemiştir. Araştırma ayrıca grup içi ilişkilerin niteliğinin, birlikte fazla mesai harcamanın risk algısını etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre çatışmaların olduğu ekiplerde imaj ve kişiler arası risk algısının zamanla daha düşük düzeyde azaldığı belirlenmiştir. Araştırma örgütlerde informal liderlerin örgütsel faydasını arttırmada yapılabilecek uygulamalar konusunda fikir vermektedir. Buna göre, informal liderin birlikte çalıştığı takıma sağladığı katkı, birlikte zaman geçirme deneyimine bağlı olarak gelişmektedir.

Chiu vd.'nin (2021) Tayvan'da hizmet veren 28 şirketin informal liderlerinin harekete geçme ve motivasyonu ve iş tatmininin öncüllerini inceledikleri araştırma, yönetici desteği düşük informal liderlerin iş tatminleri ve harekete geçme motivasyonlarının azaldığını ortaya koymuştur. Bu araştırma informal liderler ile yöneticiler arasındaki güçlü işbirliğinin informal liderin iş verimliliğini arttıran bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca informal liderin yönetici ile kurduğu olumlu ve desteleyici iş ilişkisi iş sırasında motivasyonunu arttırmakta, işe yönelik gönüllülüğünü arttırmaktadır. Örgütlerde iki güç unsuru olarak informal lider ve forma liderin işbirliği örgütsel çıktıları doğrudan etkileyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu bakımdan araştırma, informal liderin belirlenmesi ve formal yönetimle işbirliğinin sağlanması önemine dikkat çekmektedir.

Oedzes vd.'nin (2019) deneysel araştırma ile formal liderin ve informal liderin hiyerarşi gücünü test etmişlerdir. Araştırma ile üç bağımsız deneysel çalışma yürütülmüş bu çalışmalarda gruplar kendilerine verilen görevleri yerine getirme becerileri açısından gözlemlenmişlerdir. Araştırma yeterince yapılandırılmamış, hiyerarşik ilişkileri yeterince açık olmayan durumlarda informal bir hiyerarşinin geliştiğini ortaya koymaktadır. Araştırma ayrıca, karmaşık görevlerin yerine getirilmesinde, resmi yönetici eksikliğinden kaynaklanan belirsizliğin, informal hiyerarşinin oluşmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre örgütlerdeki informal hiyerarşik yapı bir bakıma formal hiyerarşik yapıdaki eksikliklere bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Dami (2021) paylaşılan liderlik ile informal liderlik arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelemiştir. Buna göre informal lider; herhangi bir resmi görevi olmayan, faaliyetleri kendi kararları doğrultusunda başlatan, istekleri doğrultusunda projeler üreten, liderlik olanakları sınırsız olan, yetkileri tanımlanmamış, etkilemeye dayanan liderlik sergileyen, akranlarınca lider olarak tanımlanan, ayrıca tanımlanmış bir yetkisi olmayan kişilerdir. Ayrıca araştırma informal liderlerin tevazu sahibi olduklarını, bu alçak gönüllülüklerine bağlı olarak kendilerinden çok takipçilerine odaklandıklarını belirlemiştir. Araştırma bulguları, informal liderlerin ortaya çıkmasında bireysel tercihlerinin değil, gönüllü etkinlikleri, doğallıkları ve iyi niyetle insiyatif almalarının etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Liu vd. (2016) araştırmasıyla Çin'de 57 ürün geliştirme ekibini oluşturan 272 çalışandan oluşan örnekleme ekibin informal liderinin belirlenmesi için herbir ekip

üyesinin diğer üyeleri derecelendirmeleri istenmiştir. Araştırmada sosyal ağ verilerinin toplanabilmesi için 4-6 kişilik ekipler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma ile örgütteki güç mesafesinin, çalışanların sınır genişletme davranışları ile örgütteki informal liderin ortaya çıkması ve görev performansında aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu araştırma bulgularına göre güç mesafesi az olan örgütlerde informal liderin ortaya çıkması çalışanların sınır genişletme ve görev performansları üzerinde, güç mesafesi daha fazla olan örgütlere kıyasla daha etkili bulunmuştur. Araştırmaya göre, örgütte otoriterliğin varlığı, informal liderlerin ortaya çıkmasını, sınırlarını genişleterek daha fazla insanı etkileyebilmesini ve görev davranışlarını ortaya koymasını güçleştiren bir rol oynamaktadır.

Cullen-Lester vd. (2017) liderliğin ilişkisel süreçlerle iç içe geçmiş bir olgu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda yazarın liderliği, içerisinde geliştiği ağın bir sonucu olan etkileşimsel bir süreç olduğunu ortaya koymaya yönelik araştırması, sosyal ağlardaki lider etkisini üç başlık altında ele almaktadır. Bunlardan ilki başkalarıyla kurduğu ilişkilerde etkili, ilham verici tutumlar sergileyerek kendi ağlarını geliştiren, güçlendiren liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda lidere ağları neyin güçlendirdiği konusunda destek sunulmaktadır. İkincisi astların kendi aralarında kurdukları sosyal ağları anlama, güçlendirme veya değiştirmeye yönelik önlemleri vurgulayan başkalarının ağlarını güçlendiren liderlik yaklaşımıdır. Son liderlik yaklaşımı ise müşterek kollektif ağlar oluşturma yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımı üyelerin etkileşimlerine bağlı olarak gelişen liderlik yaklaşımı ile uyumludur. Bu yaklaşımda örgütte bulunan ağlar lider tarafından yönlendirilir.

Finkelstein ve D'aveni (1994) araştırmasında, örgütlerde informal gücü elinde bulunduran üst yönetim üyesinin, yerleşik bir güç geliştirebileceğini hatta zamanla resmi otorite üzerinde güç kullanabileceğini bu nedenle yöneticilerin uyanık olması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre informal CEO, örgütteki formal CEO'nun farkında olmadığı ve bilgi sahibi olmadığı bir güce bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum informal CEO olarak güç toplayan örgüt iş görenlerinin, örgüte hükmetmesinin önünü açabilmektedir. Araştırma, informal gücü zayıf informal CEO'nun varlığında ve örgütsel performansın yüksek olduğu durumlarda formal CEO'nun örgüt üzerinde hüküm kurmakta zorlanmadığını göstermektedir. Ancak, informal gücü elinde toplayan informal CEO'nun varlığında veya örgütsel

performansın düşük olduğu durumlarda örgütteki formal CEO hükmetmekte güçlük yaşamaktadır.

Grandy ve Mavin (2020) araştırmasında kadınların liderlik etmeyi öğrenme biçimlerinin yeterince keşfedilmediğini ve kuramsallaştırılmadığını belirtmektedir. Ayrıca, kadınların liderlik etme becerilerine yönelik bu ilgisizliğin liderlik etmenin cinsiyetlendirilmesinin bir sonucu olarak geliştiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde informal olarak yaşanan ve sosyal ilişkilerde yerleşik hale gelmiş pratikler kadın liderliğinin önemli engellerinden biridir. Grandy ve Mavin (2020: s. 3) örgütlerde bu informal sosyal öğrenmeleri açığa çıkarmanın kadın liderliğini anlamının yegâne yöntemi olduğunu ve kadınların erkek egemen kültürün içinde kendilerinden beklenen annelik ve dayanışma beklentileri ile birlikte yol almak zorunda olduklarını vurgulamaktadır.

Rank (2008: s. 145) iki çok uluslu Alman şirket üzerine yürüttüğü araştırmasında yöneticilerin iş ilişkilerinde informal ilişkilerini kullandıklarını, resmi iş ilişkilerini önemsemediklerini hatta göz ardı ettiklerini belirlemiştir. Ayrıca araştırma, yöneticilerin resmi yatay bağları, resmi dikey bağlardan daha fazla göz ardı ettiklerini; yatay informal ilişkilerden daha çok dikey anlamda informal ilişki kurduklarını ve bunları daha uzun süre devam ettirdiklerini belirlemiştir.

Rebecca vd. (2021) araştırmasında okul yöneticilerinin yeniliği yayabilme ve problem çözebilme kapasitelerini geliştirebilmek için okullarındaki öğretmen ağları ile iş birliği yapmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda araştırma okul yöneticilerinin sosyometrik ilişki ağlarını belirleyecek çalışmalar yapmaları ve okulda profesyonel destek sağlayabileceği ilişkileri tanımasının önemini ortaya koymaktadır.

McDonald, Putallaz ve Grimes (2007) gruplarda daha fazla dedikodu yapanların sosyometrik ilişkilerde öne çıktığını ve popülerleştiğini belirtmektedir. Araştırmaya göre başkaları hakkında konuşmak sosyometrik ilişki ağlarında öne çıkmanın önemli bir belirleyicisi durumundadır. Grup üyeleri bu kişilerle daha fazla konuşma, zaman geçirme ve daha fazla özel paylaşımlarda bulunma eğilimindedirler. Bu araştırma sosyometrik ilişki ağının, özel konuları konuşmadaki tercihleri belirlemede etkili bir yöntem olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcı öğrencilerin %71'i özel konuları konuştukları kişileri sosyometrik tercihlerinde ilk sıraya geri kalanı ikinci sıraya yerleştirmişlerdir.

Cann ve Siegfried (1990) araştırmasında düşünce ve yapılandırma ile ilgili erkeksi ve kadınsı olduğu düşünülen davranışları içeren bir soru setini katılımcılara uygulamış ve katılımcılardan bu özellikleri kadınsı, erkeksi ve nötr olarak gruplandırmaları istenmiştir. Bu çalışmada düşünce ve planlama boyutundaki davranışların kadınsı, yapılandırmaya ilişkin davranışların erkeksi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu çalışma, erkeklere özgü cinsiyet rollerinin yapılandırma ile tutarlı olduğu kadınlara özgü cinsiyet rollerinin ise düşünce ve planlamaya yönelik davranışlarla tutarlı olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları etkili liderlik becerileri arasında sayılan pek çok özelliğin kadınsı özelliklerle örtüştüğünü ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırma, erkek veya kadın liderlerin maskülen ve feminen özellikleri bir arada kullanabilme esnekliğine sahip olmanın etkili liderlik becerilerini desteklediğini belirlemiştir.

Moolenaar (2012) araştırmasında öğretmenlerin, okullarındaki sosyal ağlara gömülü olduğuna ilişkin anlayışın geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Okulların ilişki ağlarının ortaya çıkarılmasına yönelik tekniklerin geliştirilmesinin, okul gelişim ve değişiminde önemli bir rol oynayacağına vurgu yapılan araştırma, öğretmenlerin sosyal ilişkilerinin belirlenmesi ile okul gelişiminde yararlanılabilecek güçlü bir kaynağa ulaşılmış olacağını ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre öğretmenler okullarda iki nedenle alt gruplarda bir araya gelmekte ve informal ilişkiler oluşturmaktadırlar: Yapısal dengeyi sağlamak ve benzerleri ile bir araya gelmek. Buna göre öğretmenler hem cinsleriyle, yaşlarıyla, mesleki kıdemleri aynı olan veya aynı sınıf düzeylerinde öğretim yapan meslektaşlarıyla sosyal ağlar kurmaktadırlar. Yapısal denge ise öğretmenin okuldaki sosyal ilişki dengesini kendi lehine çevirmek için kurduğu dengedir. Bu dengede dostluk, düşmanlık, yalnızlık gibi faktörler rol oynar. Yazar okullardaki ağ çalışmalarında genel eğilimin tüm ağ üzerinde bir çalışma yürütmek olduğunu ancak bu çalışmalarda katılımın %80 oranında sağlanmış olmasının önemine dikkat çekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

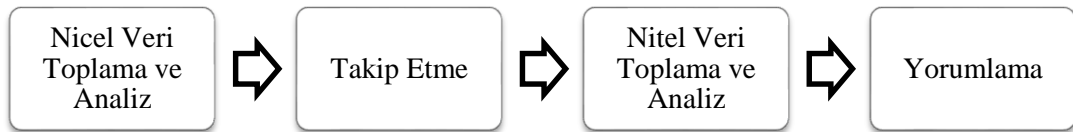
Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, araştırmanın veri toplama araçları, verilerin toplanma süreçleri, verilerin hangi yöntemlerle analiz edildiği ile araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

#### 3. 1. Araştırmanın Deseni

İstanbul ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre kamu ilk ve ortaokullarında informal liderlerin ortaya çıkış süreçlerini toplumsal cinsiyet bağlamında incelemeyi amaçlayan araştırma, nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanıldığı “karma yöntem” araştırması ile gerçekleştirilmiştir. Balcı (2003: s. 535; Creswell ve Plano-Clark, 2015: s. 6) karma yöntem araştırmasının, nicel ve nitel veri toplama ve analiz yöntemlerinin bir arada ya da birbirini izleyecek bir yolla uygulandığı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Araştırmada karma yöntemin tercih edilmesinde, disiplinler arası çalışmaların ele alınmasında kolaylıklar sağlamanın yanında araştırma problemine ilişkin geniş bir bakış açısı sunması etkili olmuştur (Creswell, 2009: s. 203). Bununla birlikte Baki ve Gökçek (2012: s. 4) karma yöntemin, elde edilen bulguların detaylandırılması, sunulması, artırılması ve açıklığa kavuşturulmasına imkan sağlayan tamamlayıcılık özelliğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, karma yöntemde bir yöntemden elde edilen bulgular, araştırma sürecinde kullanılan yöntem veya aşamaları şekillendirmektedir. Araştırma öğretmen ve yöneticiler arasında ortaya çıkan informal liderlerin tür, özellik ve ortaya çıkma süreçlerinin öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısından nasıl etkilendiklerinin belirleyebilmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç nicel bulguların, nitel bulgular aracılığıyla açıklanmasını, detaylandırılması ve genişletilmesini gerektirdiğinden araştırmada karma yöntem araştırması kullanılmıştır.

Creswell (2009: s. 207-209) karma yöntem araştırmasında işlem basamaklarının planlanmasında göz önüne alınması gereken unsurların; zamanlama, ağırlıklandırma, karıştırma ve kuram oluşturma olduklarını belirtmektedir. Bunlardan *zamanlama*; araştırmacının niyetine bağlı olarak nicel veya nitel veri türünden hangisinin öncelikli olarak toplandığına; *ağırlıklandırma*, araştırmacının çalışmada hangi veri türüne vurgu yaptığına; *karıştırma*, nicel ve nitel veri türlerini fiilen bütünleştirmesini; *kuramlaştırma* ise teorik bakış açısının sürecin tüm aşamalarında göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir. Creswell ve Plano Clark (2015: s. 130) nicel basamakta toplanan verinin daha ileri düzeyde anlaşılabilmesine yönelik, nitel araştırmaya dayanan ikinci bir basamağın planlandığı araştırmaları açılımlayıcı sıralı desen olarak tanımlamaktadır. Creswell (2017: s. 224) bu desenin amacının nicel bulguları daha detaylı anlayabilmek için nitel verilerin kullanılması olduğunu belirtmektedir. Creswell ve Plano Clark (2015: s. 131) araştırmaların ikinci nitel araştırma aşamasının, nicel aşamada ortaya çıkan sonuçları açıklamada başvurulması durumunda “**nic→NİT= önemli faktörleri açıklama**” şeklinde ifade edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmanın ilk aşaması nicel veri toplama ve analizi ikinci aşaması ise nitel veri toplama ve analizi aşamasıdır. Bu aşamalardan nitel veri toplama ve analiz aşaması, nicel bulguların açıklanması, detaylandırılması ve örneklendirilmesinde kullanılmıştır. Creswell (2017: s. 220) nicel verilerden elde edilen bulgulardan hareketle nitel verilerin toplandığı açılımlayıcı sıralı desen için Şekil 2’de sunulan prototipi önermektedir.



**Şekil 2.** Açılımlayıcı Sıralı Desen Prototipi (Creswell, 2017: s. 220)

Şekil 2’de görüldüğü araştırma temelde birbirini takip eden biçimde nicel ve nitel veri toplama ve analiz aşamalarından oluşmaktadır. Araştırma nicel veri toplama ve analiz aşamasıyla başlamakta olup bu aşamaya bağlı olarak planlanan nitel veri toplama ve analiz ile sürdürülmektedir. Araştırmanın nitel aşamasında verinin toplanacağı örneklemin ölçütü ve kullanılacak veri toplama aracının içeriği, nicel

aşamada elde edilen bulgulara bağlı olarak belirlenmektedir. Creswell (2017: s. 224) açılımlayıcı sıralı desenin ilk aşaması olan nicel veri toplama ve analiz aşamasında nicel verinin toplandığını, elde edilen veriye ilişkin bulguların kullanılarak araştırmanın ikinci aşamasının planlandığını (oluşturulduğunu) belirtmektedir. Creswell ve Plano Clark (2015: s. 89) araştırmacının açılımlayıcı sıralı desende nicel bir aşamayı planlayarak başladığını ancak amacının ikinci aşamadaki özel sonuçlara ulaşmak olduğunu belirtmektedir.

Araştırmada Şekil 2’de görüldüğü gibi nicel veri toplanarak analiz edilmiş, ardından nicel bulgular ışığında nitel veri toplama aşamasında yararlanılacak örneklem ölçütü belirlenmiş, veri toplama aracı geliştirilmiş ardından nitel veri toplama ve analiz aşaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel ve nitel veri toplama ve analiz aşamalarından elde edilen bulgular yorumlama aşamasında bir arada ele alınmıştır. Buna göre Şekil 3 araştırmanın ilk aşaması olan nicel veri toplama ve analiz aşamasının işlem adımlarını göstermektedir.



**Şekil 3.** Nicel Veri Toplama ve Analiz Aşaması İşlem Adımları

Şekil 3 araştırmanın nicel veri toplama ve analiz aşamasının işlem adımlarını göstermektedir. Araştırmanın nicel aşamasında örneklem ölçütü örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Örnekleme dahil edilen okulların belirlenmesini takiben resmi izinler alınarak her bir okulda online ve yüz yüze bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin gönüllü katılımlarının teşvik edilmesi için araştırmanın gizlilik ilkeleri ve etik kuralları detaylı biçimde sunulmuştur. Bu aşamada gerçekleştirilen işlem adımları veri toplama sürecinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

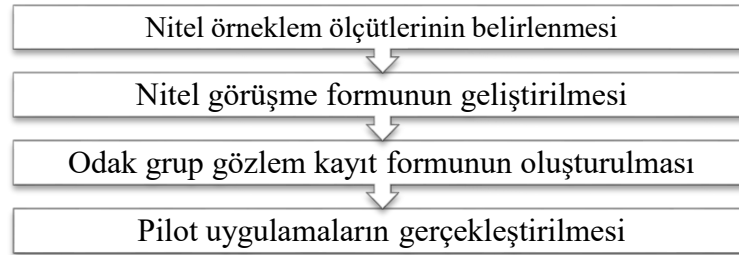
Araştırmanın ilk adımında, araştırmanın birinci alt problemine yönelik olarak kamu ilkökulu ve ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında ortaya çıkan informal liderlerin belirlenmesi için Kişisel Bilgi Formu ve Sosyometrik Tercih Listesi kullanılmıştır. İnfomal liderlerin belirlenmesinin ardından Kişisel Bilgi Formu'ndan elde edilen veri ışığında informal liderin demografik özellikleri belirlenmiştir. Araştırmanın birinci alt probleminde cevap aranan bir diğer soru olan informal liderlerin nasıl ortaya çıktıklarının belirlenmesi amacıyla yönelik sosyometrik tercih listesi verisine bağlı olarak oluşturulan sosyogramlar ile informal liderle kurulan ilişkilere yönelik soruların cevaplarından yararlanılmıştır. Mintzberg (2015: s. 47) sosyogramın, formal kanallar dikkate alınmadan örgütte kimin kiminle iletişim kurduğunu gösteren haritalar olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan sosyogramların kullanılması ile informal liderlerin bürokratik güce sahip olmadıkları halde nasıl bir ağ geliştirerek informal güç sahibi olabildikleri incelenmiştir.

Araştırmanın nicel aşamasında kullanılan ölçme araçlarından TCAÖ (Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği) ise araştırmanın ikinci alt problemine cevap verebilmek amacıyla, okullardaki öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısı düzeylerini belirlemede kullanılmıştır. Araştırmanın nicel veri toplama ve analiz aşaması, ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Karasar (2003: s. 81) bu modelle iki veya daha fazla değişkenin birlikte değişiminin incelendiğini belirtmektedir. Büyüköztürk vd. (2016: s. 186) bu araştırmalarda uzak hedefin değişkenler arasında neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu model, öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algılarının, okullardaki informal liderlerin cinsiyetleri ile ilişkisi konusunda fikir verebileceği düşünüldüğünden tercih edilmiştir.

Araştırmanın nicel aşamasında kullanılan sosyometri, en genel anlamıyla belli kriterler dikkate alındığında, bir grup içinde, kimlerin kimleri kabul ya da reddettiğinin sayısal olarak belirlendiği (Dökmen, 2019: s. 191) bir sosyal ölçümleme metodu olarak (Erdoğan, 2013: s. 390) tanımlanmaktadır. Sosyometri, katılımcılardan araştırılan konu hakkında doğrudan bilgi toplamaya imkan sağlayan (Esin, 1986: s. 11; Dikmen, 1993: s. 54) ve sosyal ilişkilerin ölçülmesi temel varsayımına dayanan bir analiz yöntemidir. Araştırmada okullarda öğretmen ve yöneticiler arasında ortaya çıkan informal liderlerin belirlenmesinde sosyometri yöntemi kullanılmıştır.

Esin (1986: s. 43) bünyesinde bulunan tüm ögelerin birbirlerini tanımaları nedeni ile sosyometrik ölçümlerin küçük sosyal topluluklarda gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Clifton ve Webster (2017: s. 443) ise, sosyometrik ağın bir örgütün bütününe ait ilişkileri gösterdiğini belirtmektedir. Dikmen (1993: s. 4, 47) sosyometrinin, etkileşim içinde olan insan grupları içinde, bireylerin birbirlerine karşı besledikleri sempati, antipati, ilgisizlik vb duyguların, grubun genel yapısına etkisini incelemeyi amaçlayan hem nitel hem nicel sayılabilecek bir metod olduğunu belirtmektedir. Cairns (1998: s. 30) sosyometrinin ağ içindeki ilişkiler hakkında bilgi verdiğini belirtmektedir. Scott (2010: s. 10) sosyal ağ analizlerinde en çok ve en sık tercih edilen kişinin lider olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Esin (1986: s. 25) yüksek seçilme puanının gruptaki popülerliği ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sosyometri bir bütün olarak grubun ilişkilerinin ölçüldüğü, gruptaki ilişki dinamiklerinin görünür hale geldiği özgün bir ölçme metodu olarak tanımlanabilir. Bu veri ışığında okullarda ortaya çıkan informal liderler sosyometri kullanılarak belirlenmiş, sosyometri sonuçlarına bağlı olarak informal liderlerin sahip oldukları ağlar ile okulların genel sosyal ağları incelenmiştir.

Araştırmanın nicel veri toplama aşamasını Şekil 2’de görüldüğü gibi takip etme aşaması izlemektedir. Takip etme aşaması nicel veri toplama ve analizi aşamasında ortaya çıkan bulguların ışığında nitel aşamaya yön veren bir aşamadır. Şekil 4 takip etme aşamasının işlem adımlarını göstermektedir.



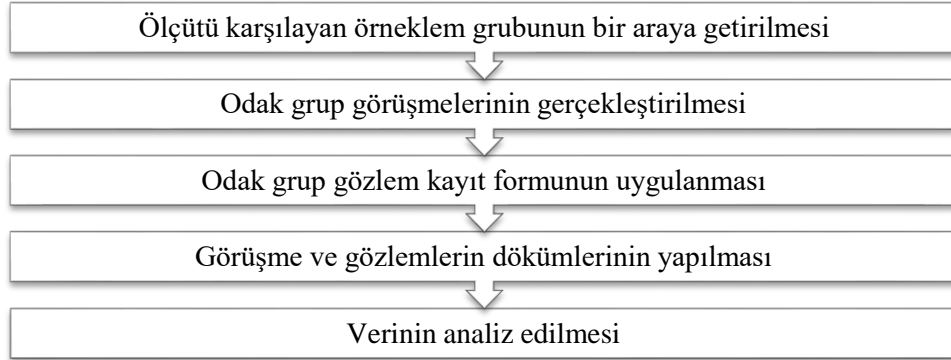
**Şekil 4.** Takip Etme Aşaması İşlem Adımları

Şekil 4’te görüldüğü gibi araştırmanın nitel örneklem ölçütleri ile görüşme formu nicel verinin bulgularına bağlı olarak takip etme aşamasında geliştirilmiştir. Creswell ve Plano Clark (2015: s. 94) bu aşamayı birleştirme için bir arayüz noktası olarak nitelendirmektedir. Buna göre bu aşamada araştırmacı, nitel araştırma sorularını, amaca uygun örnekleme işlemlerini ve veri toplama protokollerini nicel

bulguları takip edecek biçimde geliştirir. Bu aşamada ortaya konan çaba nitel aşamanın nicel aşamaya dayanmasını sağlamış olur.

Araştırmanın takip etme aşamasında Creswell'in (2017: s. 224) nitel veri toplama şamasının doğrudan nicel bulgular üzerine kurulduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda nicel bulgulara, araştırmanın nitel aşamasında katılımcıların kimler olacağı, katılımcılara hangi soruların yöneltileceğinin belirlenmesinde başvurulmuştur. Bu bağlamda nicel verinin analizine bağlı olarak sekiz okulda informal liderlerin ve bu informal liderlerin takipçilerinin kimler olduğu belirlenerek araştırmanın nitel aşamasında kimlerle görüşüleceği belirlenmiştir. Ayrıca nicel bulgularda ortaya çıkan sosyal ağların niteliklerine bağlı olarak katılımcılara hangi soruların yöneltileceği kararlaştırılmıştır. Araştırmanın takip etme adımında son olarak, odak grup görüşmelerinde yapılacak gözlemlere yönelik gözlem kayıt formu oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen pilot uygulama ile veri toplama araçları test edilmiştir.

Araştırmanın takip etme aşamasını Şekil 2'de görüldüğü gibi nitel veri toplama ve analiz aşaması izlemektedir. Şekil 5 takip etme aşamasını takiben uygulanan nitel aşamasının işlem adımlarını göstermektedir.



**Şekil 5.** Nitel Veri Toplama ve Analiz Aşaması İşlem Adımları

Şekil 5'te görüldüğü gibi araştırmanın nitel veri toplama ve analiz aşamasında nicel araştırma bulgularından yola çıkılarak, araştırmanın gerçekleştirileceği durumlar ve örneklem grupları belirlenmiştir. Araştırmanın nitel aşamasında örneklem ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu kapsamda belirlenen ölçütler çalışma grubu başlığında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

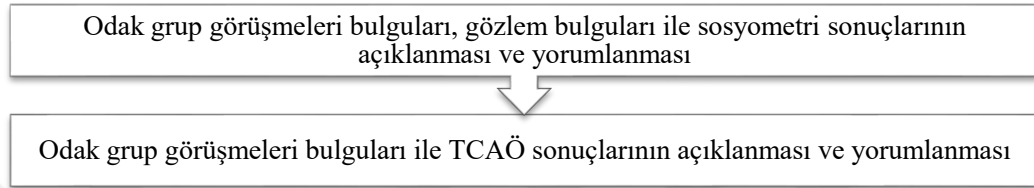
Araştırmanın nitel aşamasında informal liderin hangi tür ve özellikte ortaya çıktığı ile ortaya çıkmasında öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısının nasıl rol oynadığının belirlenmesinde odak grup görüşmelerinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Ayrıca bu adımda, araştırmanın üçüncü alt problemine cevap verebilmek için odak grup görüşmesinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu bulgularından yola çıkılarak okullarda ortaya çıkan informal liderlik türlerinin okullara göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında toplumsal cinsiyet algısının bu süreçte oynadığı rolün belirlenmesinde nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum çalışması kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırma probleminde ele alınan farklı durumların hem kendi başlarına hem karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine imkan sunduğundan tercih edilmiştir. Yin (2009: s.46) durum çalışmasını, bütüncül tek durum deseni (single case-holistic design), iç içe geçmiş tek durum deseni (single-case embedded design), bütüncül çoklu durum deseni (multiple case-holistic design) ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni (multiple case-embedded design) olmak üzere dört desen altında ele almaktadır. Durum çalışmalarının ortak özelliği, sınıf, mahalle veya örgüt gibi doğal ortamlarda gerçekleştirilmeleri ve bu ortamları geniş bir bakış açısıyla betimlemeyi hedeflemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: s. 277; Patton, 2014: s. 447). Yin (2017: s. 6) durum çalışmasında öncelikle “durumun” tanımlanması gerektiğini ve çalışılacak durumun sınırları belli bir sosyal olgu veya oluşum olabileceğini belirtmektedir.

Subaşı ve Okumuş (2017: s.423) durum çalışmalarında çoklu veri kaynağının kullanılmasının geçerlik ve güvenilirliği arttırdığını belirtmektedir. Yin (2009: s. 101) durum çalışmalarının veri toplama sürecinde dokümanlar, arşiv kayıtlar, görüşmeler, direkt gözlem, katılımcı gözlem, fiziksel yapılar (teknolojik aletler, sanat eserleri) gibi altı tür kaynaktan yararlanılarak verinin derinleştirileceğini vurgulamaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2011: s.77) ise araştırmada görüşme yoluyla elde edilen verinin gözlem yoluyla teyit edilmesinin verinin çeşitlendirilmesine örnek oluşturduğunu belirtmektedir. Araştırmanın nitel aşamasında veri yedi farklı okulda 42 öğretmen ve yöneticinin katıldığı odak grup görüşmelerinden elde edilmiştir. Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgular ve ilgili alan yazına ışığında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın nitel veri toplama aşamasında odak grup görüşmesine ek olarak informal liderlerin odak grup

görüşmeleri sırasında grupla etkileşiminin takibi ve okulların ortamlarının betimlenebilmesinde gözlem yöntemi kullanılmıştır. Gözlemlerde elde edilen veriler ise odak grup görüşmeleri bulguları ile ilişkilendirilmiştir

Araştırmanın nitel veri toplama ve analiz aşamasını Şekil 2’de görüldüğü gibi yorumlama aşaması izlemektedir. Şekil 6 araştırmanın nitel veri toplama aşamasına bağlı olarak ortaya çıkan bulgular yardımıyla nicel veri toplamada ulaşılan bulguların açıklandığı yorumlama aşamasının işlem adımlarını göstermektedir.



**Şekil 6.** Yorumlama Aşaması İşlem Adımları

Şekil 6’da görüldüğü gibi açıklayıcı sıralı desende son aşama yorumlama aşamasıdır. Creswell ve Plano Clark (2015: s. 94) bu aşamada nitel sonuçların hangi ölçüde ve hangi yollarla nicel bulguları açıklayıcı nitelikte olduğunun ortaya konulduğunu belirtmektedir. Buna göre yorumlama aşamasında çalışmanın bütün amacına cevap olacak şekilde bütün olarak neler öğrenildiği hakkında yorum yapılmaktadır. Araştırmanın yorumlama aşamasında nicel veri ile ortaya çıkan informal liderlerin okullarda nasıl ortaya çıktıkları, hangi özelliklere sahip oldukları ve okullarda hakim olan toplumsal cinsiyet anlayışlarının informal liderlerin tür ve özellikleri ile birlikte ortaya çıkma süreçlerinde nasıl bir rol oynadıkları bütünsel biçimde ele alınmıştır.

### **3. 2. Evren Örneklem ve Çalışma Grubu**

Araştırmanın nicel ve nitel araştırma aşamalarında katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 112) bu örnekleme yönteminde önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışıldığını belirtmektedir. Yıldırım ve Şimşek burada söz edilen ölçütlerin araştırmacı tarafından ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesine göre oluşturulabileceğini belirtmektedir.

Araştırmada nitel veri, nicel örneklem içerisinde seçilen çalışma grubundan elde edilmiştir. Buna bağlı olarak araştırmada bütünlüğü sağlayabilmek için katılımcılara nicel bölümde atanan Ö1, Ö2, Ö3, Ö4.....Ö40 şeklindeki kodlar nitel aşamada aynı katılımcıyı ifade edecek biçimde sürdürülmüştür. Benzer biçimde araştırmada nicel ve nitel verinin elde edildiği ilkokullar İO1, İO2, İO3, İO4; ortaokullar OO1, OO2; imam hatip ortaokulları ise İHOO1, İHOO2 ile kodlanmıştır. Ayrıca araştırmanın nicel ve nitel aşamasında erkek müdür (M) sembolü ve kare şekli ile, erkek müdür yardımcısı (Y) sembolü ve kare şekli ile, kadın müdür yardımcısı (Y) ssembolü ve daire şekli ile, kadın sınıf öğretmeni (KS) ve daire şekli ile, erkek sınıf öğretmeni (ES) ve kare şekli ile, kadın branş öğretmeni (KB) ve daire şekli ile, erkek branş öğretmeni (EB) ve kare şekli ile kodlanmış ve sembolize edilmiştir.

### **3.2.1. Nicel Veriye Ait Evren ve Örneklem**

Araştırmanın nicel boyutu çalışma evrenini 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ilinin Ümraniye, Kadıköy, Kağıthane, Bağcılar, Üsküdar ve Ataşehir ilçelerinde kamuya ait olan dört ilkokul, iki ortaokul ve iki imam hatip ortaokulunda görev yapan 238 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada evrende yer alan öğretmen ve yöneticilerin 194'ü araştırmaya katılmaya gönüllü olmuşlar ve araştırma örneklemini oluşturmuşlardır (115 branş öğretmeni, 65 sınıf öğretmeni, 14 yönetici).

Araştırmada nicel verinin elde edildiği okulların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde mantık daha önceden belirlenen bazı önem ölçütlerini karşılayan zengin bilgiye sahip tüm durumları çalışmak ve gözden geçirmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 112). Yağar ve Dökme (2018: s. 6) ve Koç-Başaran (2017: s. 491) araştırmada kullanılacak ölçütlerin, araştırmanın amaçlarına bağlı olarak araştırmacı tarafından hazırlanabileceğini belirtmektedir.

Araştırmada örnekleminin belirlenmesinde ilk olarak Acar vd.'nin (2022: s. 70-71) gelişmişlik puanları ölçüt olarak kullanılmıştır. Tablo 6 bu çerçevede seçilen Kadıköy, Ataşehir, Ümraniye, Üsküdar, Bağcılar ve Kağıthane ilçelerinin, İstanbul ili ilçeleri arasındaki gelişmişlik sıralamalarını ve gelişmişlik puanlarını göstermektedir. Araştırmanın nicel aşaması örnekleminin belirlenmesinde başvuru ölçütlerinden ilçe gelişmişlik puanı ve il sıralaması Tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Buldukları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Puanları

İlçe	Gelişmişlik Puanı	Ortalama Değer	İl Sırası
Kadıköy	4,910		3
Ataşehir	3,545		6
Ümraniye	3,364		9
Üsküdar	3,045	2,486	11
Bağcılar	2,346		19
Kağıthane	2,174		22

**Kaynak:** Acar vd. (2022: s. 70-71)

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmada örneklem grubuna dahil edilen okulların bulunduğu ilçeler demografi, istihdam, eğitim ve sağlık gibi 56 farklı değişken çerçevesinde hesaplanan gelişmişlik puanı açısından önemli farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılıklar araştırmanın çalışma grubunun gelişmişlik endeksi açısından çeşitlendirilmesine imkan sağlamıştır. Bu ilçelerden Kadıköy, İstanbul’da en yüksek gelişmişlik puanına sahip üçüncü ilçe iken, Ataşehir altı, Ümraniye dokuz, Üsküdar 11, Bağcılar 19 ve Kağıthane gelişmişlik puanı açısından 22. sırada yer almaktadır. İstanbul ili oldukça geniş bir alana yayılmış olması bakımından araştırmacının her bir gelişmişlik seviyesindeki ilçeye ulaşmasında zaman, ulaşım ve ekonomik sınırlılıklar getirmektedir. Araştırma örneklemine dahil edilen ilçelerin seçilmesinde belirtilen sınırlılıklar nedeni ve araştırmacı için ulaşılabilir olduğundan İstanbul İli Anadolu Yakası ilçelerine ağırlık verilmiştir.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde kullanılan ikinci ölçüt veri toplama aracı olarak belirlenen sosyometrinin gerektirdiği ölçütlerdir. Sparrowe vd. (2001: s. 319) sosyal ağ araştırmalarında araştırma birimi olarak belirlenen grup üyelerinin en az %75’inin, Borgatti vd. (2006: s. 128) ise %80’inin araştırmaya katılımının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu ölçüte bağlı olarak araştırmada %6 ile %67 katılım oranında kalan dokuz okul (beş ilkokul, üç ortaokul ve bir imam hatip ortaokulu) araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma, katılım oranları %77,3 ile %87 arasında değişen dört ilkokul, iki ortaokul ve iki imam hatip ortaokulunda gerçekleştirilmiştir.

Dikmen (1993: s. 4) ve Burt (2000: s. 374) ise sosyometri uygulamalarının, etkileşime bağlı olarak gelişen sosyal ilişkilerin ölçümünde kullanılan yöntemler olduğunu bu nedenle fazla sayıda çalışanı olan örgütlerde ilişki sayısının az olabildiğini ancak az çalışanı olan örgütlerde daha fazla sayıda ilişki oluşabildiğini

belirtmektedir. Dikmen (1993) ayrıca sosyometri uygulanan gruptaki bireylerin birbirini yakından tanımalarının önemli olduğuna ve etkileşimlerinin belirli bir olgunluk düzeyine erişmiş mikro gruplar olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede araştırma öğretmen sayısı 50'nin altında olan okullarda yürütülmüş, bu okulların belirlenmesinde ise ekonomiklik ilkesine bağlı olarak kolay ulaşılabilir olmaları esas alınmıştır. Araştırmada örnekleme alınan öğretmen ve yöneticilerin sayıları ile evren içindeki temsil oranları Tablo 7'de sunulmaktadır.

**Tablo 7.** Evren ve Örneklem Sayısı

Kademe	İlçe	Evren	Örneklem	%
İlkokul	Ümraniye	28	22	%79,6
	Kadıköy	25	20	%80
	Kağıthane	22	17	%77,3
	Bağcılar	28	24	%85,7
Ortaokul	Üsküdar	43	35	%83,7
	Ataşehir	53	42	%79,2
İmam Hatip Ortaokul	Ataşehir	17	14	%82,4
	Ataşehir	23	20	%87
<b>Toplam</b>		<b>238</b>	<b>194</b>	<b>%81,51</b>

Tablo 7'de görüldüğü gibi araştırmanın evreni İstanbul'un Ümraniye, Kadıköy, Kağıthane, Bağcılar, Üsküdar ve Ataşehir ilçelerinde bulunan dört ilkokul, iki ortaokul ve iki imam hatip ortaokulunda görev yapan 238 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada belirlenen evrenin tamamına ulaşmak amaçlanmış ancak %81,51 oranına ulaşılabilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini 194 öğretmen ve yöneticiden oluşturmuştur. Tablo 8'de araştırmanın nicel bölümü örnekleminde yer alan yönetici ve öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 8.** Örneklem Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Alt Grup	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	142	73,2
	Erkek	52	26,8
Yaş	20-30 arası	28	14,4
	31-40 arası	77	39,7
	41-50 arası	66	34,0
	51 ve üstü	23	11,9
Okul Türü	İlkokul	83	42,8
	Ortaokul	77	39,7
	İmam Hatip Ortaokulu	34	17,5

Tablo 8 (Devam)

### Örnekleme Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Alt Grup	Frekans	%
Branş	Branş	115	59,3
	Sınıf	65	33,5
	Yönetici	14	7,2
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	29	14,9
	6-10 yıl	35	18,0
	11-15 yıl	43	22,2
	16-20 yıl	33	17,0
	21 yıl ve üzeri	54	27,8
Görev Süresi	0-1 yıl	33	17,0
	2-5 yıl	84	43,3
	6-10 yıl	51	26,3
	11 ve Üstü	26	13,4
<b>Toplam</b>		<b>194</b>	<b>100</b>

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya toplam 194 öğretmen ve yönetici katıldığı bu katılımcıların % 73,2'sinin kadın, % 26,8'nin erkek olduğu görülmektedir. Buna göre kadın katılımcı öğretmen ve yöneticilerin sayısı fazladır. Katılımcıların %14,4'ü, 20-30; %39,7'si, 31-40; %34'ü,41-50; %11,9'u ise 51 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların %42,8'si ilkokulda; %39,7'si ortaokulda; %17,5'si ise imam hatip ortaokulunda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların çoğunluğu %59,3 oran ile branş öğretmeni iken çok azı %7,2 oran ile yönetici olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların %14,9'ü 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip iken; %18,0'i 6-10 yıl; %22,2'si 11-15 yıl; %17'si 16-20 yıl ve %27,8'i ise 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları okullardaki görev süreleri açısından çoğunluk % 43,3'lük oran ile 2-5 yıl iken en az çalışma süresi ise % 13,4'lük oran ile 11 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.

### 3.2.2. Nitel Boyutun Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup 11 erkek 31 kadın toplam 42 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt olarak katılımcıların, sosyometrik tercih listesi kullanılarak belirlenen sosyometrik statüleri ile informal liderle kurduları bağ kullanılmıştır. Patton (2014: s. 230) amaçlı örnekleminin, araştırmada cevapları aranan sorulara ışık tutacak bilgi bakımından zengin nitelikte olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2011: s.

112) amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemede, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışıldığını belirtmektedir. Patton (2014: s. 238) ölçüt örneklemin standart anketlerde ortaya çıkan durumların derinlemesine takibinde kullanılabileceğini belirtmektedir.

Araştırmanın nitel aşaması, nicel aşamasına katılmaya gönüllü oldukları halde nitel aşama için gönüllü olmadıklarını belirten İO3 informal lideri ve takipçileri dışında, gönüllü olan üç ilkokul, iki ortaokul ve iki imam hatip ortaokulunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel aşamasında dahil edilen çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 9’da sunulmaktadır.

**Tablo 9.** Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

No	Katılımcı	Okul	Cinsiyet	Yaş	Görev	Kıdem	Okulda Çalışma Süresi
1	Ö1	İO1	E	45	Müdür Yrd.	23	5
2	Ö6	İO1	E	44	Sınıf	22	13
3	Ö10	İO1	K	38	Sınıf	14	10
4	Ö14	İO1	K	44	Sınıf	19	5
5	Ö15	İO1	K	51	Branş	24	4
6	Ö1	İO2	E	58	Sınıf	37	9
7	Ö8	İO2	K	51	Sınıf	29	11
8	Ö12	İO2	E	54	Sınıf	25	9
9	Ö13	İO2	K	40	Sınıf	19	4
10	Ö14	İO2	K	42	Sınıf	22	5
11	Ö7	İO4	K	35	Sınıf (Gör. Müdür Yrd.)	14	7
12	Ö9	İO4	E	34	Müdür Yrd	12	2
13	Ö12	İO4	K	27	Sınıf	2	2
14	Ö15	İO4	E	25	Branş	2	2
15	KS1	İO4	K	32	Sınıf	8	5
16	Ö1	OO1	K	49	Branş	20	20
17	Ö3	OO1	K	49	Branş	25	11
18	Ö4	OO1	E	44	Branş	21	5
19	Ö6	OO1	K	47	Branş	24	8
20	Ö8	OO1	K	39	Branş	14	6
21	Ö19	OO1	K	33	Branş	9	3
22	Ö22	OO1	E	37	Branş	15	5
23	Ö26	OO1	K	42	Sınıf	20	3
24	Ö33	OO1	K	46	Branş	24	8
25	Ö2	OO2	K	42	Branş	21	6
26	Ö13	OO2	K	42	Branş	21	6
27	Ö15	OO2	E	42	Branş	21	9
28	Ö37	OO2	K	42	Branş	18	2
29	Ö38	OO2	K	38	Branş	11	2
30	Ö1	İHOO1	K	32	Branş	7	5
31	Ö8	İHOO1	K	44	Branş	14	2
32	Ö11	İHOO1	K	42	Branş	15	7
33	Ö14	İHOO1	K	39	Branş	7	2

Tablo 9 (Devam)

## Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

No	Katılımcı	Okul	Cinsiyet	Yaş	Görev	Kıdem	Okulda Çalışma Süresi
34	Ö16	İHOO1	K	34	Branş	12	5
35	Ö18	İHOO1	K	32	Branş	6	5
36	Ö19	İHOO1	K	34	Branş (Gör. Md. Yrd.)	5	5
37	Ö20	İHOO1	K	42	Branş	7	2
38	Ö2	İHOO2	E	37	Branş	14	7
39	Ö5	İHOO2	K	39	Branş	14	9
40	Ö6	İHOO2	E	38	Branş	10	3
41	Ö7	İHOO2	K	34	Branş	12	5
42	Ö12	İHOO2	K	38	Branş	15	7

İO: İlkokul, OO: Ortaokul, İHOO: İmamhatip Ortaokulu, KS1: Kadın sınıf öğretmeni (nicel bölüme katılmayan), Ö1, Ö2....Ö33: Katılımcı kodu.

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmanın nitel çalışma grubu 11 erkek 31 kadın toplam 42 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmaya İO1, İO2, İO4, OO2 ve İHOO2 okullarından beş, İHOO1 okulundan dokuz ve İHOO1 okulundan sekiz öğretmen ve yönetici katılmıştır. Katılımcılardan ikisi müdür yardımcısı, ikisi görevlendirme müdür yardımcısı, 11’i sınıf öğretmeni, 22’si branş öğretmenidir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin yaşlarının 32 ile 49, meslekteki kıdemlerinin iki ile 25 yıl; okuldaki hizmet sürelerinin ise iki ile 20 yıl arasında değişmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın ilk aşaması olan nicel veri toplama aşamasında veri, Kişisel Bilgi Formu, Sosyometrik Tercih Listesi, Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırmanın ikinci aşaması olan nitel veri toplama aşamasında ise veri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Veri toplama araçlarına ilişkin ayrıntılı aşağıda sunulmaktadır.

#### 3.3.1. Nicel Veri Toplama Araçları

**Kişisel Bilgi Formu.** Araştırmanın birinci aşaması olan nicel aşamada araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, yaş, çalışılan okul, okuldaki çalışma süresi, branş, mesleki kıdem bilgilerini belirlemek amacıyla Kişisel Bilgi Formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur (EK5).

**Sosyometrik Tercih Listesi.** Araştırmada okulların sosyal ağlarında ortaya çıkan informal liderlerin belirlenmesinde araştırmacı tarafından geliştirilen Sosyometrik Tercih Formu (Ek-6) kullanılmıştır. Sosyometrik tercih formunda yer alan “Güçlü ilişkilerinin olduğu kişiler”, “Okul dışı zamanlarında görüştüğu kişiler”, “Kişisel sorunları hakkında konuştuğu kişiler” ölçütleri, okul öğretmen ve yöneticilerinin alfabetik olarak sıralandığı tercih formu ile kullanılmıştır. Ayrıca tercih listesinde “Okul iş görenleri ile ilişkilerinizi düşündüğünüzde bir çalışmada ya da projede yer almayı tercih etmeyeceğiniz üç kişiyi sırasıyla işaretleyiniz?” red sorusu ile birlikte sosyometrik tercih listesi ile paralel olacak biçimde okul öğretmen ve yöneticilerinin alfabetik sırayla yazılı olduğu listeden yararlanılmıştır.

Nicel veri toplama aracı Sosyometrik Tercih Formu araştırmanın amaçları doğrultusunda ilgili alanyazın taranarak ve bir okulda pilot uygulama yapılarak oluşturulmuştur. Sosyometrik Tercih Formu, sosyometri konusunda uzman bir Dr. Öğr. Üyesi, bir Doç. Dr., ile bir Prof. Dr.’dan alınan öneriler çerçevesinde değerlendirilmiş ve veri toplama aracına son hali verilmiştir. Benzer bir okul örnekleminde gerçekleştirilen pilot uygulama Dikme ve Gökçe (2021) tarafından yayımlanmıştır.

Clifton ve Webster (2017: s. 443) ve Scott (2000: s. 4) sosyal ağdaki ilişki örüntüsünü belirlemede grubu oluşturan tüm bireylerin isimlerinin alfabetik olarak sıralandığı isim listesinin kullanılmasıyla daha doğru sonuçlar alınabileceğini belirtmektedir. Bu çerçevede katılımcıların herbir soru için alfabetik olarak sıralanmış olan isim listesinden tercih yapmaları sağlanmıştır. Dikmen (2003: s.54) ve Esin (1986) sosyometrik tercih aşamasında katılımcılara “Kimi istersiniz?” veya “Kimi seçersiniz?” gibi sorular yöneltildiğini belirtirken Dökmen (2004: s. 34) sosyometrik tercihlerde insanlara kimi sevdiklerinin değil belirli bir eylemin kiminle gerçekleştirilmek istendiğinin sorulduğunu, tercih listesini alan kişinin kimleri veya kimi seçtiğini azalan veya artan tercih sırasına göre belirtmelerinin istendiğini ifade etmektedir. Moreno (1943: s. 327) sosyometride farklı ölçütler kullanılarak ölçümün güvenilirliğinin arttırılabileceğini belirtmektedir. Dökmen (2004: s. 34) sosyometrik test ölçütünün “Kimi seviyorsunuz?” gibi belirsiz bir ölçüt yerine “Kiminle çalışmak istersiniz?” gibi belirli bir ölçütü kullanmanın önemine vurgu yapmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmada kullanılan Sosyometrik Tercih Formu’nda öğretmenlerin mesleki,

sosyal ve kişisel yakınlık durumları gibi farklı ilişki biçimlerini yansıtmasına imkan verecek ölçütlere yer verilmiştir. Bu soruların seçiminde ise Burt (1992: 123; 2000: 373) tarafından sosyal ağ araştırmalarında kullanılan tercih ölçütleri kullanılmıştır. Bu çerçevede katılımcılardan kendilerine sunulan alfabetik isim listesi içinden okullarındaki “Güçlü ilişkilerinin olduğu”, “Okul dışı zamanlarında görüştüğü”, “Kişisel sorunları hakkında konuştuğu” üç kişinin adını seçmesi istenmiştir.

Harper (1968: s. 226-227) sosyometrik test aşamasında genel eğilimin yalnızca kabul sorularının sorulması olmasına karşılık, sosyometrik testin güvenilirliği üzerine gerçekleştirdiği araştırmada red sorularının güvenilirlik açısından kabul sorularına kıyasla güçlü sonuçlar ortaya koyduğunu belirlemiştir. Bu çerçevede Sosyometrik Tercih Formu soru formunda son olarak katılımcıların reddedikleri iş arkadaşlarının olup olmadığının belirlenmesine yönelik ölçüt kullanılmıştır.

**Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği (TCAÖ).** Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısı TCAÖ (Ek-7) ile belirlenmiştir. Ölçek, bireylerin toplumsal cinsiyet algılarını ölçmeyi amaçlamakta olup Altınova ve Duyan (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, seçenekleri (1) hiç katılmıyorum ile (5) tamamen katılıyorum arasında derecelendirilmiş 5’li likert tipi bir ölçektir (Altınova ve Duyan, 2013: s.18). Ölçekte toplam 25 madde bulunmakta olup 2, 4, 6, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24 ve 25 maddeleri olumsuz olarak yazıldıklarından ters kodlanmıştır. Ölçekten alınabilecek puanlar 25-125 aralığında olup, üst sınır ve bu sınıra yakın puanlar, katılımcıların toplumsal cinsiyet algısına ilişkin olumlu tutuma sahip olduklarını göstermektedir. Ölçekte toplumsal cinsiyete ilişkin olumlu bakış açısı, toplumdaki kadın ve erkeğe atfedilen kalıp yargılara ilişkin daha esnek bir bakış açısına sahip olduğuna işaret etmektedir. Olumsuz bakış açısı ise toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargılarına daha açık biçimde sahip olduğuna işaret etmektedir.

Ölçek likert tipi binişikli bir ölçektir. Bu ölçeklerde ölçek maddeleri birbiri üzerine eklenerek puanlanmaktadır. Carifio ve Perla (2008: s. 1151) likert tipi ölçeklerde sorular için oluşturulan her bir değerlendirme kriterinin kendinden önceki düzeyleri içerecek biçimde puan değerine sahip olduğunu bu puan değerlerinin aritmetik ortalamalarının alınmasıyla verinin parametrik testlerde kullanılabileceğini belirtmektedir. Kaptein vd. (2010: s. 2391) likert tipi ölçeklerin analizinde parametrik ve parametrik olmayan analizlerin kullanıldığını Şahin ve Gülleroğlu (2013: s. 18)

likert tipi ölçeklerde farklı analiz tekniklerinin benzer güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama puanları Tablo 10’da sunulmaktadır.

**Tablo 10.** TCAÖ Maddeleri İstatistiksel Analiz Tablosu

Ölçek Maddesi	$\bar{x}$	ss	Katılma Durumu
1-Evlilik, kadının çalışmasına engel olmaz.	4,52	0,99	Tamamen katılıyorum
2-Kadın sadece ailesinin ekonomik sıkıntısı varsa çalışmalıdır	4,64	0,84	Tamamen katılıyorum
3-Çalışan kadın da çocuklarına yeterince zaman ayırabilir	3,94	1,14	Tamamen katılıyorum
4-Kadınlar anne olduktan sonra çalışmamalıdır.	4,32	1,04	Tamamen katılıyorum
5-Kadın siyasetçiler de başarılı olabilir.	4,58	0,91	Tamamen katılıyorum
6-Kadınlar evlendikten sonra çalışmamalıdır.	4,78	0,67	Tamamen katılıyorum
7-Çalışma hayatı kadının ev işlerini aksatmasına neden olmaz.	3,64	1,32	Katılıyorum
8-Çalışan bir kadın hayattan daha çok zevk alır.	4,41	0,91	Tamamen katılıyorum
9-Kadınlar erkekler tarafından her zaman korunmalıdır.	3,73	1,44	Katılıyorum
10-Kocasız izin vermiyorsa kadın çalışmamalıdır.	4,53	1,05	Tamamen katılıyorum
11-Kadınlar yönetici olabilir.	4,68	0,86	Tamamen katılıyorum
12-Çalışan bir kadın kazandığı geliri eşine vermelidir.	4,43	1,03	Tamamen katılıyorum
13-Çalışan bir kadın çocuklarına daha iyi anne olur.	3,66	1,19	Katılıyorum
14-Erkekler de çamaşır bulaşık gibi ev işlerini yapmalıdır.	4,63	0,96	Tamamen katılıyorum
15-Kocasız kadın sahipsiz eve benzer.	4,74	0,74	Tamamen katılıyorum
16-Bir ailenin gelirini erkekler sağlamalıdır.	4,14	1,22	Katılıyorum
17-Kadınlar kendi başına ticarethane gibi yerler (kafe, market, emlakçı gibi) açmamalıdır.	4,72	0,81	Tamamen katılıyorum
18-Kadınların birinci görevi ev işlerini üstlenmektir.	4,69	0,83	Tamamen katılıyorum
19-Bir kadın kocasından fazla para kazanmamalıdır.	4,55	1,00	Tamamen katılıyorum
20-Erkek her zaman evin reisi olmalıdır.	4,29	1,16	Tamamen katılıyorum
21-Toplumun liderliği genellikle erkeklerin elinde olmalıdır.	4,63	0,90	Tamamen katılıyorum
22-Kız çocuklarına da erkek çocuklar kadar özgürlük verilmelidir.	4,48	1,14	Tamamen katılıyorum
23-Bir kadın kendi haklarına sahip olabilmesi için gerekirse kocasına karşı çıkabilmelidir.	4,41	1,17	Tamamen katılıyorum
24-Kadın kocasından yaş olarak daha küçük olmalıdır.	4,01	1,29	Katılıyorum
25-Ailedeki önemli kararları erkekler vermelidir.	4,72	0,76	Tamamen katılıyorum
<b>Ölçek genel madde ortalaması</b>	<b>4,39</b>	<b>0,53</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>

Tablo 10’da görüldüğü gibi katılımcı öğretmen ve yöneticilerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama puanlarına yönelik şu değerlendirme aralıkları kullanılmıştır: “1.00-1.8=Tamamen Katılmıyorum”, “1.8-2.6=Katılmıyorum”, “2.6-3.4=Kısmen Katılıyorum”, “3.40-4.2 =Katılıyorum”, “4.2-5.00 = Tamamen Katılıyorum”. Araştırmanın nicel veri toplama ve analiz aşamasında kullanılan bir diğer ölçme aracı ise sosyometrik tercih listesidir. Aşağıda bu ölçme aracına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

### 3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ikinci aşaması olan nitel aşamada, informal liderlerin nasıl, hangi tür ve özellikte ortaya çıktıklarının belirlenmesinin yanında okullarda toplumsal cinsiyet algısının informal liderin ortaya çıkmasında nasıl bir rol oynadığının anlaşılabilmesi için odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Odak grup görüşmesi, katılımcılar arasında etkileşime fırsat veren, hızlı ve derinlemesine veri toplamaya imkan sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: s. 151, 152). Büyüköztürk vd. (2016: s. 155) cevaplayıcının özgür olduğu, ortamın resmi olmadığı hissini aşılama amaçlayan odak grup görüşmelerinin dört ile sekiz kişiden oluşabileceğini belirtmektedir. Ayrıca Patton (2014: s. 386) bu görüşme yönteminde katılımcıların kendi görüşlerini, başkalarının görüşleri bağlamında değerlendirdiklerinden yüksek kalitede bir veri elde edildiğini belirtmektedir. Büyüköztürk vd. (2016: s. 155) bu yöntem ile katılımcının diğerlerinin görüşlerini duyduktan sonra kendi görüşleri üzerinde düşünebildiğini böylece konu hakkındaki gerçek fikirlerinin kavrayabildiklerine işaret etmektedir.

Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 120) görüşmelerin yapılandırılmış veya yapılandırılmamış biçimde uygulanabileceğine vurgu yaparken, Patton (2014: s. 342) gündelik sohbet mülakatı, genel mülakat kılavuzu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık-uçlu mülakat yaklaşımı olmak üzere üç mülakat yaklaşımından söz etmektedir. Patton'a göre sohbet mülakatı yaklaşımında soruların büyük bölümü içinde bulunulan duruma bağlı olarak sorulmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 122) bu yöntemin görüşme yapılan durumdaki ani değişimlere uyum sağlama esnekliğine sahip olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın nitel bölümünde kullanılan odak grup görüşmesi, ilk bölümünde informal liderin takipçileri üzerindeki etkisini daha açık biçimde gözlemlenebilmesine imkan sunması nedeni ile sohbet mülakatı görüşmesi biçiminde yürütülmüştür. Odak grup görüşmesinin ikinci bölümü ise yarı yapılandırılmış görüşme formuna bağlı olarak yürütülmüştür. Patton (2014: s. 388) odak grubun etkililiğinin sağlanabilmesi için grupların, konunun niteliğine bağlı olarak homojen bir yapıda oluşturulması ile esas konuya odaklanabileceklerinin altını çizmektedir. Araştırmada bu homojen yapının sağlanabilmesi için odak grup görüşmeleri informal lider ve informal liderin takipçilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmelerinde araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek-8) kullanılmıştır. Odak grup görüşmelerinin yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında nicel bulguların yanısıra alanyazın taramasından yararlanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasının ardından pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve bu pilot uygulama sonrasında uzman görüşlerine başvurularak araca son hali verilmiştir. Pilot uygulama, bir güvenilirlik çalışması olarak, çalışma grubu ile benzer özelliklere sahip bir grupta soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu yedi soru ve 19 sonda sorudan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen kılavuz sorularla öğretmen yönetici ilişkilerini, sosyal ilişkilerde öne çıkan kişileri, bu kişilerin hangi özellikleri ile öne çıkmış olduklarını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Ayrıca güçlük yaşanılan durumlarda destek alınan kişileri belirlemeye yönelik sorularla, okulda öne çıkan kişilerin hangi durumlarda referans kişiler olarak görüldüklerinin konuşulmasına imkan sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmede son dört kılavuz soru ile okul sosyal ilişki ağının gelişiminde toplumsal cinsiyet algısının nasıl bir rol oynadığını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur.

Araştırmanın nitel veri toplama aşamasında odak grup görüşmesine ek olarak informal okulların ortamlarına ilişkin doğrudan gözlemler yapılmış yapılan bu gözlemlere ilişkin alan notları, araştırmacı tarafından not defterine işlenmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen informal doğrudan gözlemlere ilişkin bilgiler EK 18’de okullara ilişkin gözlemler başlığında sunulmaktadır. Araştırmada gözlem yöntemi ayrıca odak grup görüşmeleri sırasında informal lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin takibinde kullanılmıştır. Bu yöntemde başvurmada amaç, odak grup görüşmeleriyle elde edilen verinin derinleştirilmesi ve teyit edilmesidir. Bu çerçevede kullanılan “Gözlem Formu” EK 9’da sunulmaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama süreci, araştırmanın iki aşamalı yürütülmesi nedeniyle nicel veri toplama süreci ile nitel veri toplama süreci olarak iki ayrı alt başlıkta verilmiştir. Araştırmanın nicel ve nitel aşamasıntez önerisi Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından etik ilkelere uygunluk açısından incelenerek, etik

ilkelere uygun bulunmuştur (EK-1). Etik ilkelere uygunluk raporu alındıktan sonra, MEB'den araştırmanın uygulama sürecini gerçekleştirmeye yönelik resmi izin için talepte bulunulmuştur. MEB tarafından araştırmanın uygulanabilir olduğuna dair resmi belge edinilmiştir (EK-2). Araştırma resmi izinleri alındıktan sonra evrene dahil edilen okulların yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, araştırmanın amacı, kullanılacak ölçme araçları ve MEM araştırma izni okul yöneticileri ile paylaşılmıştır.

### **3.4.1. Nicel Veri Toplama Süreci**

Bell-Dolan ve Wessler (1994: s. 24) ve Hoppe ve Reinelt (2010: s. 613) sosyal ağ analizlerinde onam süreci, mahremiyet ve gizliliğin sağlanması ve araştırmanın etik açıdan uygunluğunun kontrol edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Hoppe ve Reinelt (2010: s. 614) verilerin nasıl ve kim tarafından kullanılacağına, ağ verilerini kimin göreceğinin ve verilerle ne yapılacağına her bir katılımcıya açık ve net biçimde aktarılmasıyla bu etik ilkelere uygunluğun sağlanabileceğini belirtmektedir. Araştırmada okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin ardından araştırma evrenine dahil edilen okulların öğretmen ve yöneticileri ile verinin toplandığı Nisan-Mayıs 2021 aylarında yaşanan pandemi nedeni ile çevirim içi toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılarda katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı detaylı şekilde aktarılmış, bilgilendirilmiş onam sağlanmıştır. Veri toplama aracında katılımcıların isimlerinin, birden fazla cevabın önlenmesi, sosyometri sonuçlarının analizi ve bu araştırmaya bağlı olarak gerçekleştirilecek olan nitel veri toplama aşamasında katılımcılara ulaşabilmek amacıyla toplandığı açıklaması yapılmıştır. Yapılan toplantının ardından veri aydınlatılmış gönüllü onam formu ve veri toplama aracını içeren form (EK-4, EK-5, EK-6, EK-7) Google Forms uygulaması ile çevrimiçi olarak dağıtılmıştır. Veri toplama araçlarına verilen cevapların tamamı araştırmacının kendisi tarafından çevrimiçi olarak toplanmıştır. Veri toplama süreci, Mayıs 2021- Aralık 2021 itibarıyla tamamlanmıştır.

Araştırmada nicel veri toplama aşamasının tamamlanmasının ardından nicel bulgulardan hareketle nitel aşamada kullanılacak örneklem seçim ölçütleri ile veri toplama araçlarına yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Buna bağlı olarak planlanan nitel veri toplama sürecine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

### 3.4.2. Nitel Veri Toplama Süreci

Araştırmanın nitel bölümü için nicel bölümde toplanan veri analiz edilmiş ve araştırma kapsamında uygulama yapılan okullarda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin sosyometrik tercihlerine bağlı olarak ‘sosyometrik statüsü’ en yüksek bulunan öğretmenler ve bu öğretmenlere sosyometrik tercih listelerinde yer veren katılımcılar belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda öncelikle okullara telefon yoluyla ulaşıp ziyaret kabulü için en az bir okul yöneticisinin izni alınmıştır. Araştırma kapsamında odak grup görüşmeleri araştırmada nicel verinin toplandığı sekiz okuldan yedisinde gerçekleştirilmiştir. Bu odak grup görüşmelerine nicel bölümde sorulara cevap veren 194 öğretmenden 42’si katılmışlar, ilköğretim 3 öğretmenleri ile informal lideri ise odak grup görüşmesine katılmaya gönüllü olmamışlardır. Araştırmada odak grup görüşmeleri Şubat-Nisan 2022 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Araştırmada odak grup görüşmelerinde, açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları (EK-8) kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorulacak soruların belirlenmesinde şu aşamalara dikkat edilmiştir. Alanyazın taraması yapılarak soruların hangi temalar bağlamında sorulacağı belirlenmiştir. Belirlenen temalar çerçevesinde soru havuzu oluşturulmuştur. Araştırma öncesinde soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla görüşme soruları kullanılarak araştırma örnekleminde yer almayan dört öğretmenle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamaya bağlı olarak geliştirilen soru formu uzman görüşü alınarak değerlendirilmiş ve son hali verilmiştir. Görüşme formunda, araştırma alanına yönelik belirlenen boyutları kapsayan yedi açık uçlu soru, beş soru için üç, diğer iki soru için ikişer sonda soru bulunmaktadır.

Odak grup görüşmesi için ideal katılımcı sayısı 6 – 8 kişi arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Buna göre odak gruplar nicel veri sonuçlarına bağlı olarak sosyal ağlarda ortaya çıkan informal lider ile sosyometrik tercih listesinde bu kişiyi tercih eden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Her bir okul için nicel veri analizine bağlı olarak odak gruplara katılacak olan öğretmenler okullarında ziyaret edilerek araştırma hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Belirlenen ölçütlere uyan öğretmenler görüşmelere davet edilmiş, informal liderler ile takipçisi konumundaki gönüllü öğretmenlerden nitel veri toplanmıştır. Görüşmeler, okulların grup mahremiyetinin

sağlanabildiği, görüşmeye uygun eklentilerinde, ders saatleri dışında ve ortalama 60 dakikalık süreler içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde, araştırmacı kendini tanıtmış, gerçekleştirilecek görüşmenin amacı açıklanmış, gizlilik ilkeleri ifade edilerek katılımcılardan gönüllü onamı alınmıştır. Odak grup görüşmelerinin katılımcılara ait demografik bilgilerin alındığı ilk bölümünün ardından ikinci bölümünde, sohbet mülakatı yaklaşımı (Patton, 2014: s. 342) esas alınmıştır. Odak grup görüşmelerinde verilen cevapların kaydedilmesi ve görüşme sırasında grubun dinamiklerinin takibi oldukça önemlidir. Bu nedenle odak grup görüşmelerine katılımcıların onayları doğrultusunda araştırmacı ile birlikte, odak grup görüşmeleri konusunda deneyimli, alanında yüksek lisansı olan bir gözlemci katılmış grup dinamikleri hakkındaki gözlemlerini kayıt altına almıştır. Odak grup görüşmeleri katılımcıların izni alınarak kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır.

Odak gruplara başlanmadan önce araştırmanın nicel boyutunda toplanan veri hakkında hatırlatma yapılarak katılımcılara, odak grup görüşmesinin uygulanan çevrimiçi veri toplama setinin devamı ve tamamlayıcısı niteliğinde olduğu belirtilmiştir. Kirke (2007: s. 55) bireylerin, sosyal ağ yoluyla o ağda bulunan bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyebildiklerini bu nedenle gömülü oldukları sosyal ağlarla birlikte gözlemlenebilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Araştırmada odak grup görüşmesinin etkililiğinin artırılması amacıyla informal lider, takipçileri ile bir arada, grup dinamiği içerisinde gözlemlenmiştir. Gözlemler Ek-9'da belirtilen ölçütler çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup herbir gözlem öncesinde gözlemci katılımcılara tanıtılmıştır. Gözlemci alanda yüksek lisansı ve akademik çalışmaları olan, gözlem deneyimine sahip bir uzmandır.

Araştırmada odak grup görüşmelerine önce katılımcıların yaş, branş, mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresi gibi demografik özelliklerini tanımaya yönelik sorular sorularak başlanmış, ardından grubun ısınmasını ve spontanlığını sağlayabilmek için okulun sosyal ortamı hakkında sorular sorulmuştur. Görüşme olabildiğince sohbet mülakat biçiminde devam ettirilmeye çalışılmış ancak konudan uzaklaşılması durumunda sonda sorularla yeniden konuya dönülmesi için titizlik gösterilmiştir. Görüşme sonunda gruplar bu görüşmenin “Keyifli sohbet etme ve birlikteliklerini pekiştirme” işlevi gördüğünü ve görüşmeden hoşnut kaldıklarını belirtmişlerdir. Bundan önce katıldıkları bilimsel çalışmaların aksine burada okul içi

ilişkilerini konuşmanın kendilerine iyi geldiğini, bu ilişkilerini değerlendirmek için güzel bir fırsat olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeler grup tarafından kararlaştırılan okuldaki en uygun mekânda (sınıf, öğretmenler odası, özel eğitim odası, konferans salonu) gerçekleştirilmiştir. Tablo 11 araştırma kapsamında gerçekleştirilen beş odak grup görüşmesinin okullarının bulunduğu ilçeleri, odak gruplara katılan öğretmen sayılarını ve bu görüşmelerin sürelerini göstermektedir.

**Tablo 11.** Odak Grup Görüşmelerine İlişkin Bilgiler

Okul Kademesi	Okul Kodu	Okulun Bulunduğu İlçe	Görüşme Süresi/dk	N
İlkokul	İO1	Ümraniye	66	5
	İO2	Kadıköy	67	5
	İO4	Bağcılar	65	5
Ortaokul	OO1	Üsküdar	90	9
	OO2	Ataşehir	40	5
İmam Hatip Ortaokul	İHOO1	Ataşehir	63	8
	İHOO2	Ataşehir	30	5
<b>Toplam</b>			<b>421</b>	<b>42</b>

İO: İlkokul, OO: Ortaokul, İHOO: İmamhatip Ortaokulu

Tablo 11’de görüldüğü gibi yedi farklı okulda gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinin süreleri 40 ile 90 dk aralığında değişmekte olup toplam görüşme süresi 421 dk olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada görüşme süresinin görüşmeci sayısına bağlı olarak arttığı belirlenmiştir. Bu bağlamda dokuz katılımcı ile gerçekleştirilen OO1 ile sekiz katılımcı ile gerçekleştirilen İHOO1 odak grup görüşmeleri en uzun sürede gerçekleştirilen görüşmeler olmuşlardır.

### 3.5. Veri Analizi

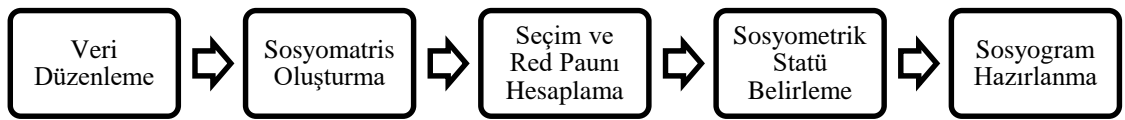
Araştırmanın ilk boyutunda nicel, ikinci boyutunda ise nitel veri toplanmıştır. Bu başlık altında öncelikle nicel verinin işlenmesi ve çözümlenmesine ilişkin detaylar paylaşılmıştır.

#### 3.5.1. Nicel Veri Analizi

Araştırmada nicel aşamasında veri çevrimiçi formlar yardımıyla üç farklı araç kullanılarak elde edilmiştir. Bu araçlardan ilki Kişisel Bilgi Formu, ikincisi TCAÖ ve üçüncüsü ise sostometrik tercih listesidir. Bu kapsamda toplanan kişisel bilgiler ve TCAÖ verisi SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences, Sosyal Bilimleri

İçin İstatistik Paket Programı) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada analiz öncesinde veri taranmış veride değişkenlerin herhangi birinde %5'den (Tabachnick ve Fidell, 2013) fazla eksik veri bulunmadığı tespit edilmiştir. Eksik olduğu tespit edilen değerler ise aritmetik ortalama değeri atanarak tamamlanmıştır. Sonuç olarak araştırmada veri analizi, toplanan 194 TCAÖ, Sosyometrik Tercih Listesi verisi ile Kişisel Bilgi Formu üzerinde gerçekleştirilmiştir. TCAÖ ile demografik bilgiler SPSS 21 aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Oluşturulan ilk sav uzantılı dosya üzerinde minimum ve maksimum değerler, ortalama değerler, ranjlar ve standart sapma değerleri gözden geçirilmiştir. Bu aşamada herhangi bir uç değere rastlanılmadığı için verilerin dosyaya hatasız işlendiğine karar verilmiştir. Araştırmada TCAÖ ve Kişisel Bilgi Formu verilerinin çözümlenmesinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi teknikleri içeren betimsel istatistikler kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen kişisel bilgilerin (cinsiyet, yaş, çalışılan okul türü, branş, kıdem, çalışılan okulda geçirilen süresi) betimlenmesinde yüzde ve frekans; TCAÖ'ne ilişkin görüşlerinin betimlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın nicel aşamasında kullanılan veri toplama aracı Sosyometrik Tercih Listesi verisi, sosyometrik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir (Moreno, 1943; Esin, 1986; Dikmen, 1993; Dökmen, 2003). Belirtilen alan yazın çerçevesinde oluşturulan Şekil 7 sosyometrinin analiz aşamalarını göstermektedir.



**Şekil 7.** Sosyometri Analiz Basamakları

Şekil 7'de görüldüğü gibi sosyometri analizinin ilk basamağı sosyometri tercih listesi ile elde edilen verinin excell ortamında düzenlenmesi, analize hazır hale getirilmesi aşamasıdır. Takip eden aşamada toplanan veri, sosyomatrise işlenmiştir (Dikmen, 1993: s.56). Tercih listesine bağlı olarak oluşturulan sosyomatris, grup içindeki tüm bireylerin ilişkilerini bir arada görülebilmesine ve sahip olunan sosyal statünün belirlenebilmesine imkan sağlamaktadır. Bu basamak grup listesinin yatay ve

dikey doğrultuda yazılmasının ardından, her bir üyenin tercih ve redleri ile bu tercih ve redlerin sıralamalarının numaralandırılmasıyla üyelerin grup tarafından ne ölçüde seçildikleri anlaşılmaktadır. Esin'e (1986: s. 25) göre grup üyesi, seçilme sayısı kadar sosyometrik değer elde eder. Dökmen (2003: s. 70) grup içinde seçilme ve reddedilme sıralamalarına bağlı olarak hesaplanan puanın, kişinin sosyometrik statüsünü gösterdiğini ifade etmektedir. Bu çerçevede sosyometri tercih listesinin uygulamasının ardından sosyomatrise işlenmiş, tercih ve red durumları ile tercih ve reddin sıralamasına bağlı olarak herbir katılımcının sosyometrik statüsü belirlenmiştir. Esin (1986: s. 18, 19, 43, 48, 51) ve Dökmen (2019: s. 194) tercihlerin matematiksel olarak incelendiği sosyomatris basamağı tüm katılımcıların tercihlerinde belirttikleri seçim sıralamasına göre grup üyelerinin puanlandıklarını her bir grup üyesinin sosyometrik statülerinin hesaplandığını belirtmektedir. Buna göre bu aşamada sosyometri tercih listesindeki ilk tercih veya redler üç katsayısıyla; ikinci tercih veya redler iki katsayısıyla, üçüncü tercih veya redler ise bir katsayısıyla ağırlıklandırılarak her bir grup üyesinin tercih puanı belirlenmektedir.

Scott (2010: s. 10) yıldızın grupta en çok ve en sık tercih edilen ve liderlik konumu elde eden kişi olduğunu belirtmektedir. Buna göre okullarda lider konumunda olan öğretmenlerin belirlenmesinde tercih edilme puanları esas alınmaktadır. Araştırmada sosyometrik statü puanlarının hesaplanması aşamasında, örnekleme dahil edilen okulların her biri için ayrı ayrı hesaplamalar yapılarak öğretmen ve yöneticilerin sosyometrik statü puanları belirlenmiştir. Esin (1986: s. 25) seçilme sayısı ve sıralamasına bağlı olarak her bir üyenin, diğer üyelerin aldığı puanlara bağlı olarak "düşük", "orta" veya "yüksek" düzeyde puanlar aldıklarını belirtmektedir. Bu çerçevede okullarda ortalama seçilme puanına göre en yüksek seçilme puanına sahip katılımcılar "yüksek" düzeyde seçilme puanına sahip olarak nitelendirilmişlerdir.

Sosyometrik statü puanı Esin (1986) ve Dökmen'in (2019) belirttiği gibi belirli bir grup içindeki statü puanlarını ortaya çıkarmaktadır. Ancak araştırma, birden fazla durumun karşılaştırmalı analizini yapmayı amaçlayan çoklu durum çalışmasıdır. Bu bağlamda grupta en çok tercih edilen popüler kişilerin sosyometrik tercih sayıları herbir okulun katılımcı sayıları ile oranlanarak kişilerin tercih yüzdeleri elde edilmiştir. Böylece statü puanları yüzdelerle puanlara dönüştürülerek okullar arasında karşılaştırmalı bir analiz yapmaya imkan sağlanmıştır. Sosyometrik tercih listesi

sonuçlarının matrise işlenmesinin ardından sosyomatriste belirtilen tercihler ışığında sosyogram tablosu oluşturulur (Dikmen, 1993: s.56).

Sosyogram, sosyometri uygulamaları sonrasında, merkezinde en fazla tercih edilen üyenin olduğu en dışında ise en az tercih edilen “yalnız” ların olduğu görsel grafikdir (Esin, 1986: s. 12). Sosyometrinin sonuç tablosu niteliğindeki sosyogram çiziminde kişiler arası ilişkiler çizgilerle ifade edilir. Her bir çizgi çekme veya itme niteliği olan ilişkiyi temsil eder (Scott, 2010: s. 13). Araştırmada her bir okul için ayrı sosyogram oluşturulmuştur. Sosyogramların oluşturulmasında, sosyometri tercih listesi sonuçlarını grafik haline getirmeye yönelik oluşturulan uygulama (LeaderboardX, t.y.) kullanılmıştır. Bu uygulamadan belirli bir grup içindeki tercih ve redlerle oluşan ağ ilişkilerini sosyograma dönüştürmesinde yararlanılmaktadır. Bu yolla oluşturulan görsel, grup içindeki tercih ve redlerin bir arada veya ayrı ayrı görülebilmeye imkan sağlamaktadır. Araştırmada, herbir okuldaki sosyometrik redlere sosyomatristerde yer verilmiş ve sosyometrik statülerin hesaplanmasında değerlendirmeye dahil edilmişlerdir. Ancak sosyogramların anlaşılabilirliğinin artırılması Hoppe ve Reinelt’in (2010: s. 613) belirttiği sosyal ağ analizlerinde bilgilerin kötüye kullanılması riskini azaltmak amacıyla reddedilmeye dayanan tercihlere sosyogramlarda yer verilmemiştir. Sosyogramlar yalnızca grup içindeki tercihleri ve karşılıklı tercihleri gösterir niteliktedir.

Kirke (2007: s. 57) araştırmacının sosyal ağ verilerinden hangisini dahil edip hangisini dışarda tutacağına araştırma problemine bağlı olarak karar verebileceğini belirtmektedir. Bu araştırma ile okullardaki informal lider/liderler belirlenirken örnekleme oluşturan okullardaki öğretmenlerin tamamının kabul ve red tercihleri dikkate alınmış ve sosyomatrister EK (10-17)’de sunulmuştur. Ayrıca bulgularda araştırmanın amacına bağlı olarak yalnızca informal lider/liderlerin kabul ve red durumlarını gösteren sosyomatristlere yer verilmiştir. Okullardaki ilişki ağını gösteren sosyogramlar ise informal lider/liderlerin sahip olduğu ilişki ağını görsel olarak ortaya koyabilmek amacıyla okulun ilişki ağının tamamını yansıtmaktadır.

Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algılarının düzeyini belirlemek amacıyla TCAÖ kullanılmıştır. TCAÖ veri analizinde toplam puanlar, basıklık-çarpıklık katsayısı baz alınarak normallik analize tabi tutulmuştur. Yıldırım ve Şimşek, (2011: s.63) normalliğin, bir değişkene ait gözlemlerin uzlaşma alanı olarak kabul edilen yoğunluğun bulunduğu alanda yer alması durumunda verinin

normal dağılım sergileyebileceğini belirtmektedir. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ait veri setlerinin normallik testi sonuçları ile basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 12’de sunulmaktadır.

**Tablo 12.** Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğine Ait Çarpıklık Basıklık Değerleri

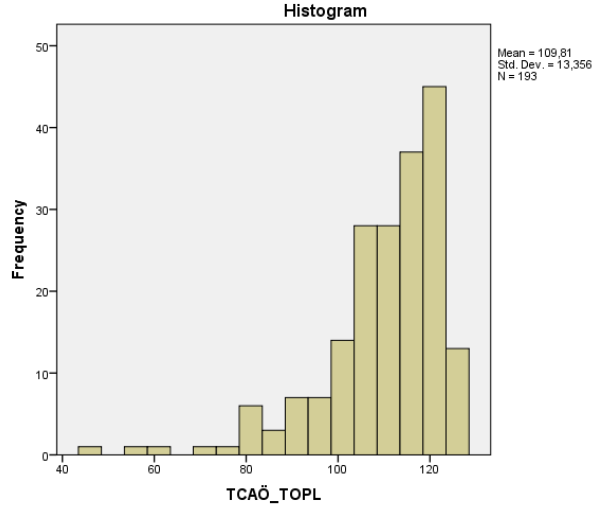
Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı	N
-1,815	4,568	194

Tablo 12’de görüldüğü gibi elde edilen ölçümlerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve skewness değeri -1,815; kurtosis değeri ise 4,568 olduğu tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2012: s. 63) normallik varsayımlarını sağlayabilmesi için beklenen çarpıklık katsayısının +/-1 aralığında olması gerektiğine, George ve Mallery (2010) bu değerlerden birinin -/+1 olması, diğerinin ise  $\pm 2$  değer aralığında ölçülmesi durumundadağılımın normal dağılım olarak kabul edilebileceğine aksi halde dağılımın normal dağılım olarak kabul edilemeyeceğini belirtmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013: s. 79, 80) çarpık bir değişkenin, ortalaması dağılımın merkezinde olmayan bir değişken olduğunu, basıklık katsayısı yüksek olan bir değişkenin ise sıfırdan uzalaşan, tepe değeri yüksek bir değişken olduğuna bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  sınırları içinde 0’a yakın olması ile normalliğin sağlanmış olabileceğine vurgu yapmaktadır. Araştırmada çarpıklık ve basıklık değerleri incelenen verilerin tüm değişkenler için normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Bunun üzerine dağılımın normalliğine karar vermek üzere veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri açısından ele alınmıştır. Tablo 13, TCAÖ normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 13.** Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
İstatistik Değeri	Sd	p	İstatistik Değeri	Sd	p
,128	194	,000	,851	194	,000

Tablo 13’te görüldüğü gibi Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin toplam puanlarının normal dağılıma sahip olmadığı anlaşılmaktadır ( $p < .05$ ). Veri setinin normalliği test etmeye yönelik histogram grafiği Şekil 8’de sunulmaktadır.

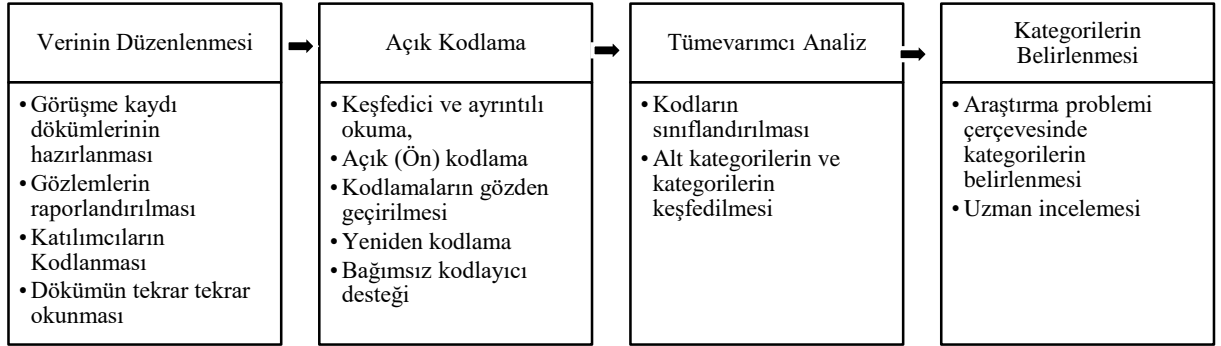


**Şekil 8.** Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği Histogramı

Şekil 8 TCAÖ veri setine ait puanların normal dağılmadığını açık biçimde göstermektedir. Puan dağılımı sağa çarpık, puanların çoğu ortalama değer üstündedir. Bu kapsamda TCAÖ veri analizi parametrik olmayan test istatistikleri ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, okulda çalışılan süre ve branşlarına bağlı olarak toplumsal cinsiyet algılarının değişip değişmediğinin belirlenmesi için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır.

### 3.5.2. Nitel Veri Analizi

Araştırmanın nitel veri analizi ile içerik analizi kullanılarak, informal liderin nasıl, hangi tür ve özellikleri ile ortaya çıktığı, ortaya çıkma sürecinde öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet rollerinin nasıl bir rol oynadığı belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 228) içerik analizinde verinin dört aşamada analiz edildiğini vurgulamaktadır. Bu aşamalar: verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlama aşamasıdır. İçerik analizi Patton'un (2014: s. 453) belirttiği gibi temalar veya örüntülere ulaşmak için gerçekleştirilen tümevarımsal bir analizdir. Şekil 9 araştırmada ilgili alanyazından yola çıkılarak (Creswell, 2017; Patton, 2014; Saldana, 2019) takip edilen analizi aşamalarını göstermektedir.



**Şekil 9.** İçerik Analizinin Adımları

Şekil 9’da görüldüğü gibi araştırmada nitel veri analizinde kullanılan içerik analizi verinin düzenlenmesi, açık kodlama, tümevarımcı analiz ve kategorilerin belirlenmesi aşamalarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada içerik analizinin belirtilen işlem adımlarına bağlı olarak öncelikle 421 dakikalık görüşme metni araştırmacı tarafından metne dönüştürülmüştür. Metinler herbir okul için ayrı ayrı düzenlenerek görüşmecilere kodlar atanmış, metinler analize hazır hale getirilmiştir. Büyüköztürk vd. (2016: s. 250-251) içerik analizinin özellikle gözlem ve görüşmelerden elde edilen verilerin belirli kurallar çerçevesinde kodlanarak analiz edilmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Araştırmada odak grup görüşmeleri sırasında Sanchez-Cortes vd.’nin (2010: s. 10-12) önerdiği grup içinde lider davranışları ve grup lider etkileşimine ilişkin gözlem kriterlerine ilişkin bir gözlem gerçekleştirilmiştir. Bu kriterlerde konuşmaya katılma sırası ve sıklığı, kendisine konuşma sırasının gelme süresi ile başarılı söz kesme durumları gibi sözsüz ipuçlarına dayanan gözlemler informal liderin belirlenmesinde etkili ipuçları olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda odak grup görüşmelerinden Ek-9’da belirtilen Gözlem Formu ile elde edilen gözlemler herbir görüşme metninin sonunda raporlanmıştır. Herbir görüşme metni araştırmacı tarafından defalarca okunarak verinin tamamı hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Görüşmelere ilişkin dökümler MAXQDA 20 paket programı kullanılarak içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Saldana (2019: s. 4) nitel araştırmada kodlamanın veriyi betimlemek amacıyla kullanılan özetleyici, çarpıcı, özü yansıtan ve/veya çağrışımsal nitelikteki sözcük ya da kısa ifade olarak tanımlamaktadır. Creswell (2017: s. 153) kodlamanın deşifre edilmiş bir metni alıp anlamlandırmak olarak nitelendirmektedir. Saldana’a (2019: s.

115) göre kodlamada ilk olarak bir formüle dayanmayan açık uçlu bir veri kodlama yönteminin izlenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede çoklu durum çalışmasına uygun olarak durumlara ait görüşmeler bağımsız biçimde düzenlenmiş metinler özetleyici, açık uçlu ilk kodlar ile kodlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 232) ve Güler vd.'nin (2015: s. 340) kodlar ve kategorilerin doğrudan incelenen veriden elde edildiğini belirtmektedir. Patton (2014: s. 463) içerik analizi ile verideki ilk örüntülerin belirlenerek kodlanmasının ardından kodların kategorize edilip etikenlendiğini belirtmektedir. Creswell (2017: s. 153, 155) ise içerik analizi ile kodların daha geniş bilgi kategorilerinde destekleyici bulgular olarak kullanıldığını belirtmektedir.

Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 228) nitel araştırmada içerik analizi ile elde edilen kavramların birbirleri ile belirli bir kategori(tema) altında sınıflandırılması kategorilendirme olarak tanımlamaktadır. Creswell (2017: s. 176, 177) temaların nitel araştırmanın ana bulguları olduğunu ve bu bulguların temel olgu için kanıt sunduğunu belirtmektedir. Saldana (2019: s. 10) ise nitel araştırmada kategori oluşturmanın bir bakıma kodların ortalamasını almak olduğunu, kodların sentezlenerek bir üst başlıkta birleştirildiğini ifade etmektedir. Araştırmada nitel veri analizi öncesinde katılımcıların görüşleri defalarca okunmuş, görüşmeye ilişkin veriler düzenlenmiş, veri birimleri içinde anlamlı olanlar saptanmış ve veriler kodlanmıştır. Bununla birlikte taslak temalar belirlenmiş, taslak tema ve kodlara göre veriler düzenlenmiştir. Bir sonraki süreçte taslak kategoriler gözden geçirilerek kesinleştirilmiştir. Kategoriler arasındaki ilişkiler belirlenerek araştırma soruları altında gruplandırılmıştır. Veriler kodlar, alt kategoriler ve kategorilere göre betimlenmiş, örneklendirmeler, doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırmada görüşmelerden elde edilen doküman Patton'un (2014: s. 465) önerisi doğrultusunda iki bağımsız kodlayıcı tarafından kodlanmıştır. Araştırmada içerik analizi sonucunda oluşan yapı, nitel araştırma deneyimine sahip üç eğitim bilimleri alan uzmanı tarafından incelenmiştir. Uzmanlar; İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde görevli bir Doçent Dr., Hakkari Üniveritesi'nde Dr. Öğretim Üyesi ile Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri alanında doktorasını tamamlamış kişilerdir. Alınan bu görüşler içerik analizin güvenilirliğinde kullanılmıştır.

Araştırma soruları temel alınarak katılımcı ifadeleri kodlanmış bu kodlamalara bağlı olarak alt kategoriler oluşturulmuştur. Alt kategorilerin ardından informal

liderlik türleri kategorisi oluşturulmuş ve bu kategorininin herbir alt kategori ile ilişkisi tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmada informal liderlik türlerini gösteren kategoriler nicel ve nitel bulguların, alt kategori ve kodlar ait oldukları okulun kodu ve okul müdürünün sosyometrik statüsü ile birlikte sunulmuştur. Bu çerçevede gerçekleştirilen kodlama, alt kategori ve kategori oluşturma sürecine ilişkin örnek Tablo 14’te sunulmaktadır.

**Tablo 14.** Veri Analizinde Ortaya Çıkan İnfomal Liderler Örnek Kategori Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul /İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü
Uzlaştırıcı – Destekleyici informal lider	Öğretmen sosyal ilişkileri	Dayanışma	7	İ01/Ö10	Kayıtsız kalınan
		Samimi ilişkiler	6		
		Küçük gruplar	6		
		Farklılıklara saygı	1		
Yönetime aracı informal liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Küçük grup sosyalleşmesi	2	001/Ö1	Seçilme puanı düşük
		Pandemi engeli	2		
		Samimi ortam	1		
		Okulda vakit geçirme	1		

İ01: Evrende yer alan ilkokul; Ö10: Katılımcı öğretmen

Tablo 14’te görüldüğü gibi tablo okullar ve informal liderler ile bu informal liderlerin türlerine göre oluşturulmuştur. Bu aşamada bulgular, sosyometri sonuçlarına göre ulaşılan okul müdürlerinin sosyometrik statüleri, okullarda ortaya çıkan informal liderler ve nitel veri analizinden elde edilen kategori, alt kategori ve kodlar ile birlikte sunulmuştur.

Alanyazın taramasında araştırmaya konu edilen informal liderlik, türleri, ortaya çıkış süreci ile toplumsal cinsiyet algısının sürece etkisi konularını bütünlüklü biçimde ele alan kuramsal bir çerçeveye rastlanılamamıştır. Bu nedenle kategorileri adları farklı araştırma sonuçları ve içerik analizinin toplamından elde edilmiş, ilgili alan yazın tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmada belirlenen informal liderlik türlerinin isimlendirilmesinde yararlanılan kaynaklar Tablo 15’te sunulmaktadır.

**Tablo 15.** İnfomal liderlik Türleri Temalarının Belirlenmesinde Yararlanılan Kaynaklar

<b>İnfomal Liderlik Türü</b>	<b>Yararlanılan Kaynaklar</b>
Uzlaştırıcı-Destekleyici infomal lider	Yukl (2018); Lunenburg ve Ornstein(2013); Şama ve Kolamaz (2011); Cengiz (2021)
Arabulucu-Müzakereci infomal lider	Breaugh ve Klimoski (1977); Haccoun ve Klimoski (1975); Wepner vd. (2014); Stephens ve Kohl (1988); Kokoeva vd. (2022); Kathryn (2005); Sıgri (2011), Shaked ve Schechter (2017).
Motive Eden-Destekleyici infomal lider	(Weber vd. 2004; Samuelson, 1993).
Sorun çözücü infomal lider	İçerik analizinde katılımcı görüşlerine bağlı olarak ulaşılmıştır.
Yönetimle aracı infomal lider	İçerik analizinde katılımcı görüşlerine bağlı olarak ulaşılmıştır.
Yönetimle güçbirliği içinde infomal lider	İçerik analizinde katılımcı görüşlerine bağlı olarak ulaşılmıştır.

Tablo 15’te sunulan kaynaklardan Breaugh vd. (1977: s. 325) müzakerecilerin yaşanan çatışma durumlarında herkesle iletişime geçerek çatışmayı azalttıklarını belirtmektedir. Wepner vd. (2014: s. 125) temelde dört müzakerecilik becerisinin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki birim (okul, kolej veya bölüm) içindeki ve kuruluş dışındaki kilit kişilerle yakın çalışmak; ikincisi kilit rol oynayan kişilerin çatışma yaşanan olaya uygun şekilde dahil olmalarını, sınırların farkında olmalarını ve sınırlara saygılı olmalarını ve katılım düzeyleri ve ortaklığa katkıları konusunda dürüst olmalarını sağlamak için sorumluluklarını müzakere etme; üçüncüsü organizasyondaki kritik kişilerle uyumlu ve onlara karşı duyarlı olmak; ve son olarak kuruluştaki kritik kişileri sorunun çözüm yoluna katılmaya istekli olacak şekilde bilgilendirmektir. Stephens ve Kohl (1988: s. 356) müzakerede temel amacın anlaşmayı sağlamak olduğunu belirtmektedir. Kathryn (2005: s. 22) arabuluculuğun işyeri anlaşmazlıklarını çözüme başvurulmuş bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Shaked ve Schechter (2017) çağımızda açık sistemler olarak işleyen okullar için arabuluculuğun vazgeçilemez olduğunu, bu sürecin köprü veya tampon oluşturarak işletilebileceğini belirtmektedir. Kokoeva vd. (2022: s. 877) arabuluculuğu, bir aracının katılımıyla uyuşmazlıkları çözmek için alternatif bir prosedürü, ortaklık iş ilişkilerinin gelişimini ve iş etiğinin oluşumunu teşvik eden ve sosyal ilişkileri uyumlu hale getiren bir çaba olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik türü katılımcı görüşlerinden yararlanılarak arabulucu müzakereci infomal lider olarak temalandırılmıştır.

Tablo 15 doğrultusunda incelenen etkili liderlik becerilerinden biri destekleyici liktir. Bu liderlik türü kişiler arası ilişkilerin önemsendiği, karşılıklı kabul mesajlarının verildiği, insanların duygu ve iheritaçlarının önemsendiği liderlik davranışlarına dayanmaktadır. Bu davranışları sergileyen liderin, takipçilerinin arkadaşlık ve sadakatlerini kazanması beklenir. Destekleyici bir liderden beklenen davranışlar şunlardır: Kabul ve saygı gösterme, gerginlik ve üzüntü durumlarında anlayış gösterme, özgüven ve rahatlığı yükseltme, kişisel problemleri çözme konusunda istekli olma (Yukl, 2018: s. 63-65). Lunenburg ve Ornstein (2013: s. 115) arkadaş canlısı, kolay ulaşılabilir olan, astların ihtiyaçları ile ilgilenen yaklaşımı destekleyici veya destekçi lider olarak tanımlamaktadır. Şama ve Kolamaz (2011: s. 314) destekleyici liderin temelini, astlar ile kurulan ilişkide dostluk, arkadaşlık iklimini korumaya yönelik çabaya dayandığını belirtmektedir. Cengiz (2021: s. 41) dostça davranış sergilemek, ilgili davranmak ve çalışanların refahı, mutluluğunu önemsemeyi destekleyici liderlik becerisi olarak belirtmektedir. Chiu vd. (2021: s. 527) informal liderin, forma liderle desteğe dayanan bir ilişki kurmak istediğine vurgu yapmaktadır. Bu liderlik türü katılımcı görüşlerinden yararlanılarak destekleyici-uzlaştırıcı informal lider olarak temalandırılmıştır.

Grup iletişimini belirleyen temel etmenler bireycilik, rekabet, iş birliği ve özgecilik olgularıdır (Weber vd. 2004: s. 287). Bireycilik kendi sonuçlarını en üst düzeye çıkarma motivasyonu, rekabet kendi sonuçlarını başkalarına göre en üst düzeye çıkarma motivasyonudur. İşbirliği, ortak sonuçları en üst düzeye çıkarma motivasyonuyken özgecilik ise başkalarının sonularını en üst düzeye çıkarma motivasyonudur. Bu motivasyon kaynaklarından bireyci ve rekabetçi olanlar benmerkezci hareket ederken işbirlikçi ve özgeci olanlar toplum yanlısı olarak hareket etmektedirler. Bunlardan benmerkezci olanlar bencilce bir rekabet anlayışıyla hareket ederlerken sosyal yanlı işbirlikçiler sosyal çatışmalarda grubun tamamının yararını hedefleyen bir motivasyonla hareket etmektedirler. Samuelson (1993: s. 298) gruplarda işbirlikçi motivasyonla hareket edenlerin adil olmak ve kaynak kullanımında üst otorite varlığını kabul ettiklerini, bencillikle hareket edenlerin ise reddettiğini ortaya koymuştur. Bu durum işbirlikçi yaklaşıma sahip olanların hiyerarşik yapıyla uyum çabası ile hareket ettiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmanın içerik analizinde katılımcı görüşlerine bağlı olarak ulaşılan diğer informal liderlik türleri ise sorun

çözücü, yönetimle güç birliği içinde ve yönetimle aracı informal liderliktir. Bu liderlik türlerine literatür taraması sırasında rastlanmadığı halde katılımcı görüşlerine sadık kalınarak ulaşılmıştır.

### 3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada nitel ve nicel yöntemlerin bir arada yer aldığı karma model kullanılmıştır. Bu sebepten araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği, nitel ve nicel boyut için ayrı olarak değerlendirilmiştir.

#### 3.6.1. Nicel Veri Toplamada Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada kullanılan nicel veri toplama araçları, ilişki ağını belirlemeye yönelik sosyometri ve toplumsal cinsiyet algısı ölçeğidir. Araştırmada verinin geçerlik ve güvenilirliğini arttırmaya yönelik uygulamalar aşağıda sunulmaktadır.

##### 3.6.1.1. TCAÖ Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmada kullanılan TCAÖ geliştirme sürecinde, Altınova ve Duyan (2013) 25-65 yaş aralığındaki katılımcı yetişkin üzerinde çalışmıştır. Araştırma kapsamında ölçeğinin uygulandığı örneklemin yaş aralığı bakımından benzerlik göstermektedir. Buna bağlı olarak ölçeğin, örneklem grup bağlamında geçerlik ve güvenilirlik varsayımlarını sağladığı kabul edilmiştir. Tablo 16’da sunulan ölçeğin iç tutarlılık analizine ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ölçme aracının güvenilirliğini ortaya koyar niteliktedir.

**Tablo 16.** Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alpha	N
TCAÖ	.885	194

Tablo 16’da görüldüğü gibi yapılan iç tutarlılık test istatistiklerinde Cronbach Alpha güvenirlik analizi katsayısı 0.885 olarak bulunmuştur. Ölçeğin uygulandığı yaş grubu için geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Altınova ve Duyan, (2013: s.18) ölçek geliştirme sürecinde Cronbach Alpha güvenirlik analizi katsayısını

0.872 olarak bulmuştur. Bu araştırmada, TCAÖ güvenirlik analizi sonuçları, ölçeğin uyarlanması sürecinde elde edilen güvenirlik hesaplamaları ile örtüşür niteliktedir.

### **3.6.1.2. Sosyometrinin Geçerlik ve Güvenirliği**

Moreno (1943: s. 327) sosyometrik testte kullanılacak ölçütlerin, sosyometrinin kullanıldığı duruma uyarlanabileceğini ancak bu ltleri belirlerken testte kullanılan ölçüt sayısını birden fazla olmasına, ölçütlerin, deneklerin yaşantılarıyla, ihtiyaçlarıyla ilişkili olduğu kadar onları spontan biçimde cevaplamaya güdüler nitelikte olmasına, belirgin, kolay anlaşılır nitelikte olmasına zen gösterilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Moreno'ya göre sosyometride spontanlık, "dürüstlük" anlamına gelmektedir. Bu nedenle denekler, sosyometri testi öncesinde spontan cevaplar vermeye gdlenmelidirler. Patton (2014: s. 545, 553) nitel analizin kalitesinin ve inanılrlığının arttırılmasında drstlgn önemine vurgu yapmaktadır. Moreno'ya (1943: s. 327) göre araştırmada katılımcıların cevaplarında spontanlığın buna bağlı olarak inandırıcılığının sağlanabilmesi için lme aracının uygulanması öncesinde araştırmacı denekleri, spontan, diğer bir ifadeyle dürüst cevaplar vermeye gdleyebilirse, testin güvenirliği ve geçerliği artacaktır.

Dikmen (1993: s. 56) sosyometri sonuçlarının doğru biçimde belirlenebilmesi için, tekniğin yanlış anlamaları ortadan kaldıracak ve anlaşılır biçimde anlatılması gerektiğini, uygulamacı ile denekler arasında üst düzey bir iş birliği sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Belirtilen alanyazına bağlı olarak sosyometrik test sonuçlarının güvenirliğini sağlamak amacıyla uygulamalar öncesinde herbir okulda araştırma örneklemine dahil edilen ğretmen ve yöneticilerle evrimii veya yüz yüze toplantılar yapılarak araştırmanın amacı ve gizlilik koşulları hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur. Ayrıca her bir katılımcıya evrimii olarak uygulanan ölçek formlarının gönüllü onam bölümünde araştırmanın gizlilik koşullarının neler olduğuna detaylı biçimde yer verilmiştir.

### **3.6.2. Nitel Veri Toplamada Geçerlik ve Güvenilirlik**

Krefting (2018: s. 217) nitel araştırmalarda güvenilirliğin i geçerlik ile ifade edildiğini inanılrlık, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliğinin araştırmada

niteliği arttıran faktörler olduğunu belirtmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2011: s. 255) nitel araştırmada yüzyüze iletişimler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplamanın, gözlemlerden yararlanılmasının geçerliği sağlamada önemli olduğunu belirtmektedir. Arastaman vd. (2018: s. 51) inandırıcılığın, iç geçerliği sağlayan önemli bir faktör olduğunu, bulguların gerçeklikle uyumlu olmasının inandırıcılıkla sağlanabileceğini Patton (2014: s. 546) ve Başkale (2018: s. 24) ise araştırmada çoklu bakış açısı ve inandırıcılığı sağlayabilmek için uzun süreli etkileşim, üçgenleme gibi yöntemlerin kullanılabilmesini belirtmektedir. Başkale (2018: s. 25) üçgenlemenin iki ya da daha fazla veri toplama yönteminin (örneğin, görüşmeler ve gözlemler) ya da iki ya da daha fazla veri kaynağının (örneğin, farklı grup üyeleriyle bireysel görüşmeler) sonuçlarının karşılaştırılması biçiminde uygulanabileceğini belirtmektedir. Araştırmada iç geçerliğin sağlanabilmesi için çeşitli yöntemlere başvurulmuştur. Başvurulan yöntemler ve bu yöntemlere ilişkin uygulamalara aşağıda yer verilmektedir.

**Veri Çeşitliliği (Üçgenleme):** Araştırmanın nitel aşamasında iç geçerliğin sağlanabilmesi için veri çeşitliliği (üçgenleme) yöntemine gidilmiş, bu kapsamda altı farklı okulda benzer soru formları ile odak grup görüşmeleri yapılarak bu görüşmeler bir arada içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca her bir odak görüşmesi sırasında informal liderin gruptaki etkinliğini belirlemeye yönelik katılımcı gözlemci tarafından tutulan gözlem notlarına başvurulmuştur. Bu yolla araştırmanın odak grup görüşme sonuçlarının gözlemlerle desteklenmesi amaçlanmıştır.

**Uzun Süreli Etkileşim/Gözlem:** Araştırmada nicel veri toplama sürecinde her bir okulda 20 ile 40 dk uzunluğunda toplantılar yapılarak etkileşim başlatılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında odak grup görüşmelerine katılmaya gönüllü olan informal liderler ve takipçileri ile yapılan odak grup görüşmelerinin süreleri ortalama 63,1 dakika olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreleri uzun tutularak uzun süreli etkileşim için imkansızlanmıştır. Odak grup görüşmeler sırasında gözlemcinin görüşmelere dahil olmayacak bir biçimde ve görüşme alanına grubun dışında kimsenin bulunmamasına dikkat edilerek katılımcıların her birinin gerçek duygu ve düşüncelerini paylaşarak etkileşimin sağlıklı biçimde gerçekleşmesine dikkat edilmiştir. Görüşmeler okulların görüşmeye elverişli eklentilerinde

gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde gözlemler, görüşmeci ile birlikte görüşmelere katılan, gözlem tekniğine hakim, araştırmanın amaçları, yöntemi ve örneklemin özellikleri konusunda bilgi sahibi olan alan uzmanı gözlemci tarafından not edilmiştir. Gözlemlenecek davranışların belirlenmesinde Sanchez-Cortes vd. (2010: s. 10-12) tarafından geliştirilen ölçütler dikkate alınmıştır. Gözlemler sonucunda elde edilen gözlem notları, odak grup görüşmelerinin analizlerine dahil edilerek her bir odak grup görüşmesinin bulgularında ele alınmıştır. Bu yolla odak grup görüşmelerinden elde edilen bulguların derinleştirilmesi amaçlanmıştır.

**Dahil Etme/Dışlama Kriterleri Belirleme:** Başkale (2018: s. 24) dış geçerliğin nitel araştırmalarda bir çalışmanın bulgularının başka kişi, durum veya bağlamlara ne derece aktarılabilirliğini gösterdiğini belirtmektedir. Bunu sağlayabilmek için ise kullanılabilir yöntemlerin; amaçlı örneklem, dahil etme/dışlama kriterleri, ortamın ayrıntılı tanıtımı ve katılımcıların ayrıntılı tanıtımı olabileceğinin altını çizmektedir. Bu çerçevede araştırmada nitel veri, belirlenen ölçütü taşıyan katılımcılardan elde edilmiştir. Nicel araştırma bulgularına dayandırılarak geliştirilen bu ölçütler; informal lider için, gruptaki en yüksek statü puanına sahip olmak olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede odak grup görüşmeleri, en yüksek sosyometrik statü puanına sahip olduğu belirlenen informal lidere tercihlerinde yer vermiş olaup görüşmeye katılmaya gönüllü olan katılımcılarile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada dahil etme/dışlama kriterlerine bağlı olarak “sosyometrik statüsü” en yüksek olan İO4 okul müdürü, araştırmada amaç formal gücü elinde bulundurmayan informal liderlerin okullardaki etkinliğini incelemek olduğundan odak grup görüşmesine dahil edilmemiştir. İO4 odak grup görüşmesi “sosyometrik statüsü” en yüksek olan ikinci öğretmen ve bu öğretmeni tercihleri arasında gösteren katılımcılarla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sosyometri tercih listesi sonuçlarının raporlaştırılması ve nitel verinin doğrudan alıntılarında katılımcılara sosyometri analizlerinde atanan (Ö1, Ö2, Ö3....) kodların aynısı atanarak verinin anlaşılabilirliği ve açıklığı desteklenmiştir. Sonuç olarak, araştırmanın dış geçerliğinin optimum düzeyde sağlanması amaçlanmıştır.

### 3.6.3. Araştırmacının Rolü

Araştırmanın nicel aşamasında kullanılan sosyometri yöntemi gerek uygulama, gerek değerlendirme aşamasında titizlik ve gizliliğe en üst düzeyde özen gösterilmesini gerekli kılan bir yöntemdir. Bu çerçevede araştırmacı nicel veri toplama aşamasında her bir katılımcı ile görüşerek, elde edilecek verinin gizliliğini sağlayabilmek için başvuracağı yöntemleri katılımcılarla paylaşmıştır. Araştırmacının psikolojik danışman olarak bu yöntemi mesleki çalışmalarında uyguluyor olması önemli bir avantaj oluşturmuştur. Ayrıca araştırmacı, sosyometrinin iyileştirici bir terapi tekniği olarak kullanıldığı psikodrama uygulayıcısı ve yardımcı terapistidir. Bu niteliği, araştırmacının sosyometri analiz sürecinde araştırma bulgularını geniş bir boyutta değerlendirmesine imkan sağlamıştır. Araştırmalarda nicel veri toplama araçlarının nesneliliğine karşılık bu araştırmada hem nicel hem nitel aşamada öznel bakış açısından uzaklaşma konusunda azami çaba gösterilmiştir.

Araştırmanın nitel veri toplama ve analiz aşamasında araştırmacı veri toplama sürecini planlamış ve uygulamıştır. Sosyometrinin öznel görüşlerin açıkça ifade edildiği bir ölçme yöntemi olmasına bağlı olarak araştırmanın nitel bölümü için gönüllüğün sağlanmasında araştırmacının katılımcı olarak sürece dahil olması araştırmanın ilerlemesinde kolaylaştırıcı rol oynamıştır. Bu sayede alana girmek, güven oluşturmak ve gönüllülüğü sağlayabilmek mümkün olmuştur. Ayrıca araştırmacı katılımcı rolü nedeni ile veri toplama sürecinin tamamına hakim olabilme, alana bütünüyle girebilme ve alana ilişkin emik bakış açısını geliştirebilme fırsatı elde etmiştir. Buna bağlı olarak nitel veri analizinin kodlama aşamasında, alt kategori ve kategorilerin belirlenmesinde, nitel verinin kullanılmasıyla nicel verinin açıklanmasında araştırmacı oldukça önemli bir yere sahiptir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, İstanbul İlinin Ümraniye, Kadıköy, Kağıthane, Bağcılar, Üsküdar ve Ataşehir ilçelerinde bulunan dört ilkokul ve dört ortaokulunda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısı ve informal ilişki ağlarının belirlenmesi amacıyla kullanılan ölçme araçlarından elde edilen nicel ve nitel verilerin çözümlenmesinden elde edilen bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Bulguların yorumlanmasında araştırmanın kapsamında incelenen yurt dışı ve yurt içi araştırmalardan yararlanılmıştır.

### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi olan okullarda informal liderlerin hangi tür ve özellikte, nasıl ortaya çıktığı sorusuna ilişkin bulgular sosyometri ve odak grup görüşmelerinden elde edilmiştir. Araştırmanın ikinci alt problemi olan informal liderlerin ortaya çıkmasında öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet algısının nasıl bir rol oynadığı sorusuna ilişkin bulgular TCAÖ ve odak grup görüşmelerinden elde edilmiştir. Araştırmanın üçüncü alt problemi olan okullarda ortaya çıkan informal liderlik türlerinin okul türlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna ilişkin bulgular odak grup görüşmeleri ile elde edilmiştir. Araştırmada ulaşılan nicel ve nitel bulgular, yorumları ile birlikte ilgili başlıklar altında yer almaktadır.

#### 4.1. Okullarda İnfomal Liderlerin Hangi Tür ve Özellikte, Nasıl Ortaya Çıktığına İlişkin Bulgular

Araştırmada öncelikle sosyometri analizine bağlı olarak informal liderler belirlenmiştir. Analiz sonucunda ilkokullarda; İO1’de %41 oranında tercih edilen 22 seçilme puanına sahip Ö10, İO2’de %60 oranında tercih edilen 24 seçilme puanına sahip Ö1, İO3’te %47 oranında tercih edilen 20 seçilme puanına sahip Ö3, İO4’te %46 oranında tercih edilen 22 seçilme puanına sahip KS1 informal lider olarak belirlenmiştir. Ortaokullarda; OO1’de %49 oranında tercih edilen 35 seçilme puanına

sahip Ö1, OO2'de %21 oranında tercih edilen 21 seçilme puanına sahip Ö2, İHOO1'de %60 oranında tercih edilen 24 seçilme puanına sahip Ö19, İHOO2'de ise %50 oranında tercih edilen 11 seçilme puanına sahip KB1 informal lider olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçları öğretmen sayısı az olan okullarda informal liderin daha fazla destekçi bulabildiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada informal liderlerin Sosyometri Tercih Listesi'ne bağlı olarak hesaplanan tercih ve red durumları ile seçilme yüzdeleri Tablo 17'de sunulmaktadır.

**Tablo 17.** İnfomal Liderlerin Sosyometri Tercih, Red Sayıları ve Yüzdeleri ile Seçilme Puanları Tablosu

Sosyometrik Tercih Sırası	Okul	İO1	İO2	İO3	İO4	OO1	OO2	İHOO1	İHOO2
	Örneklem	22	20	17	24	35	42	20	14
	İnfomal Lider	Ö10	Ö1	Ö3	KS1	Ö1	Ö2	Ö19	KB1
1.Tercih	N(%)	4(%18)	7(%35)	7(%41)	4(%17)	7(%20)	5(%12)	3(%15)	-
2.Tercih	N(%)	1(%5)	2(%10)	-	4(%17)	7(%20)	2(%5)	6(%30)	4(%29)
3.Tercih	N(%)	4(%18)	2(%10)	1(%6)	3(%13)	3(%9)	2(%5)	3(%15)	3(%21)
<b>TOPLAM</b>	<b>N(%)</b>	<b>9(%41)</b>	<b>11(%60)</b>	<b>8(%47)</b>	<b>11(%46)</b>	<b>17(%49)</b>	<b>9(%21)</b>	<b>12(%60)</b>	<b>7(%50)</b>
1.Red	N(%)	-	1(%5)	-	-	1(%3)	-	-	-
2.Red	N(%)	-	-	1(%6)	-	-	-	-	-
3.Red	N(%)	-	-	-	1(%4)	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>N(%)</b>	<b>-</b>	<b>1(%5)</b>	<b>1(%6)</b>	<b>1(%4)</b>				
<b>Tercih Puanı</b>		<b>18</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>11</b>
<b>Red Puanı</b>		<b>-</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Seçilme Puanı</b>		<b>18</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>11</b>

İO: İlkokul; OO: Ortaokul; İHOO: İmam Hatip Ortaokulu; KS: Kadın sınıf öğretmeni; KB: Kadın branş öğretmeni

Tablo 17 incelendiğinde İO1'deki katılımcıların %41'inin sosyometri tercihlerinde Ö10'a yer verdiği tercihlerin dördünün birinci sıra, birinin ikinci sıra, dördünün üçüncü sıra tercihi olduğu görülmektedir. Ö10 herhangi bir katılımcı tarafından reddedilmediğinden seçilme puanı ve toplam tercih puanı  $(4 \times 3 + 1 \times 2 + 4 \times 1)18$  olarak belirlenmiştir. İO2 katılımcılarının sosyometri tercihlerine göre katılımcıların %60'ı tercihlerinde Ö1'e yer vermişlerdir. Bu tercihlerin yedisi birinci sıra, ikisi ikinci sıra, ikisi üçüncü sıra tercihidir. Toplamda  $(7 \times 3 + 2 \times 2 + 2 \times 1)27$  tercih puanına sahip olan Ö1, ilk sırada bir kişi tarafından reddedildiğinden reddedilme puanı  $(1 \times 3) 3$  ile birlikte seçilme puanı  $(27-3)24$  olarak belirlenmiştir.

İO3'te katılımcıların %47'si sosyometri tercihlerinde Ö3'e yer vermişlerdir. Bu tercihlerin yedisi birinci sıra, biri üçüncü sıra tercihidir. Ö3'ün toplam tercih puanı  $(7 \times 3 + 1 \times 1)22$  iken bir katılımcı tarafından ikinci sırada reddedildiğinden reddedilme

puanı  $(1 \times 2)3$  ile birlikte seçilme puanı  $(25-3)20$  olarak belirlenmiştir. İO4'tekikatılımcıların %46'sının sosyometri tercihlerinde KS1'e yer verdikleri görülmektedir. Bu tercihlerin dördü birinci sıra, dördü ikinci sıra, üçü üçüncü sıra tercihidir. Toplam tercih puanı  $(4 \times 3 + 4 \times 2 + 3 \times 1)$  23 olan KS1 bir kişi tarafından üçüncü sırada reddetmiştir reddedilme puanı  $(1 \times 1)1$  ile birlikte seçilme puanı  $(23-1)$  22 olarak belirlenmiştir. İlkokullarda informal liderlerin, öğretmen ve yöneticilerin yarıya yakınına içine alan olduğu sosyal ağ desteğine sahip olduklarını göstermektedir. İO2 informal lideri ise katılımcıların %60'ının sosyometri tercihlerinde yer almaktadır.

OO1'deki katılımcıların %49'unun sosyometri tercihlerinde Ö1'e yer verdikleri görülmektedir. Bu tercihlerin yedisi birinci sıra, yedisi ikinci sıra, üçü üçüncü sıra tercihi iken bir katılımcı birinci sırada reddetmiştir. Buna göre Ö1'in  $(7 \times 3 + 7 \times 2 + 3 \times 1)$  38 toplam tercih puanı ve  $(3 \times 1)$  3 reddedilme puanı ile birlikte  $(38-3)$  35 seçilme puanına sahip olduğu görülmektedir. OO2'de katılımcıdan %21'i sosyometri tercihlerinde Ö2'e yer vermişlerdir. Bu tercihlerin beşi birinci sıra, ikisi ikinci sıra, ikisi üçüncü sıra tercihidir. Ö2'yi reddeden bulunmadığından seçilme ve tercih puanının  $(5 \times 3 + 2 \times 2 + 2 \times 1)$  21 olduğu görülmektedir.

İHOO1'den araştırmaya dahil olan katılımcıların %60'ı sosyometri tercihlerinde Ö19'a yer vermişlerdir. Bu tercihlerin üçü birinci sıra, altısı ikinci sıra, üçü üçüncü sıra tercihidir. Ö19'u reddeden bulunmadığından seçilme puanı ve tercih puanının  $(3 \times 3 + 6 \times 2 + 3 \times 1)$  24 olduğu görülmektedir. İHOO2'de ise katılımcıların %50'si sosyometri tercihlerinde KB1'e yer vermişlerdir. Bu tercihlerin dördü ikinci sıra, üçü üçüncü sıra tercihidir. KB1'i reddeden bulunmadığından seçilme ve tercih puanının  $(4 \times 2 + 3 \times 1)$  11 olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle informal liderlerin okullarında önemli bir sosyal ağa sahip oldukları belirlenmiştir. İlkokullarda informal liderlerin, sosyometri tercih listesinde büyük oranda ilk tercih olarak işaretlendikleri ve katılımcıların yarıya yakınına desteğini aldıkları, İmam hatip ortaokullarında informal lideri, ikinci ve üçüncü sıra tercihleri belirlediği, ortaokullarda ise tercih sırası açısından dengeli bir dağılımın olduğu belirlenmiştir. Tablo 17 ortaokullarda informal liderlerin seçilme yüzdeleri arasında önemli bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılığın okulların öğretmen sayılarının fazlalığının yanı sıra okullardaki sosyal dinamiklerden kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir. OO2 öğretmen sayısı açısından en kalabalık okuldur. Bu açıdan sayıların artması ile birlikte informal liderlerin

etkinliğinin azalması okullardaki öğretmen sayılarının farklı sosyal politikalar geliştirmenin öncülü niteliğinde olduğunu vurgulamak mümkündür.

Araştırma bulguları informal liderlerin, okullarında sağladıkları ağ desteğinin okul türünden bağımsız olarak ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Okullardaki informal liderler ilk ve ortaokullarda daha çok birinci tercih olarak işaretlenirken imam hatip ortaokullarında çoğunlukla ikinci ve üçüncü tercih olarak işaretlenmişlerdir. İlkokullarda akla ilk gelen kişinin önemli oranda informal lider olmasının bu okullardaki sıkı ve yakın ilişkilere bağlı olarak geliştiği söylenebilir. İnfomal liderin sahip olduğu ağla birlikte örgütteki bilgi akışı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumun informal liderin örgüt içerisindeki etkisini perçinlediği düşünülmektedir.

İlkokullar içinde en yüksek seçilme oranı %60 ile İO2 iken ortaokullarda informal liderin seçilme sayısı fazla olmasına karşılık okuldaki öğretmen sayısının fazlalığı nedeni ile oran düşmektedir. İmam hatip ortaokullarında ise İHOO1 informal lideri %60 oranında tercih edilmiştir. Araştırma bulguları informal liderlerin tercih edilme oranının yüksekliğine karşılık oldukça sınırlı sayıda da olsa reddedilme puanına sahip olduğunu göstermektedir.

#### **4.1.1. İnfomal Liderlerin Türlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın birinci alt problemde yer alan informal liderlerin tür ve özelliklerine ilişkin veri sosyogram ile odak grup görüşmelerinde kullanılan görüşme formundan elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda informal liderlik teması altında okullarda informal liderlerin “uzlaştırıcı-destekleyici informal liderlik”, “arabulucu-müzakereci informal liderlik” “yönetimle güçbirliği içinde informal liderlik”, “motive eden-destekleyici informal liderlik”, “yönetimle aracı informal liderlik” ve “sorun çözücü informal liderlik” olmak üzere altı türde ortaya çıktıkları belirlenmiştir. Okullarda ortaya çıkan informal liderlik türlerine ilişkin bilgiler EK 18’de bir arada sunulmaktadır. Sosyometri sonuçlarına göre okul müdürlerinin; popüler, seçilme puanı düşük, kayıtsız kalınan veya reddedilen soyometrik statülerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada informal liderlik türleri temasına ilişkin analiz bulguları

herbir kategori için ayrıntılı biçimde sunulmaktadır. İlk olarak uzlaştırıcı-Destekleyici informal liderlik kategorisine ilişkin nitel bulgular Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Uzlaştırıcı-Destekleyici İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü
Uzlaştırıcı- Destekleyici infomal liderlik	Öğretmen sosyal ilişkileri	Dayanışma	7	İO1/Ö10	Kayıtsız kalınmış
		Samimi ilişkiler	6		
		Küçük gruplar	6		
		Farklılıklara saygı	1		
	Yönetim ile ilişkiler	Müdür yardımcısının yetersizliği	7		
		Müdür ulaşılabilirliği	6		
		Esnek yönetim	6		
		Müdür müdahaleciliği	4		
		Müdür iletişime açıklığı	2		
	İnfomal liderin özellikleri	Uzlaştırıcılık	11		
		Sosyal aktivitelere katılım	2		
	Teşvik ediciliği	1			

Tablo 18 incelendiğinde uzlaştırıcı-düzenleyici informal liderlik kategorisinin, öğretmen sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve informal liderin özellikleri alt kategorilerinden oluştuğu görülmektedir. Bu alt kategorilerden okul sosyal ilişkilerinde öğretmenler arasında dayanışma ve samimi ilişkilerin varlığına sıklıkla vurgu yapılmakla beraber küçük gruplaşmaların var olduğu ancak bu gruplaşmaların “kafa dengi ile takılmak” gibi yakınlıklara dayandığı belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin arasında ifade edilen farklı düşüncelere yönelik saygılı tutumun varlığı öğretmenler arasındaki pozitif ilişkiye dair fikir vermektedir. Aşağıda öğretmenlerin sosyal ilişkileri alt kategorisi bağlamında doğrudan ifadelerine yer verilmektedir.

*“Yardım dediğinde ben mesela üzerimde para yoksa her arkadaşına gidip şu kadar para ihtiyacım var deyip alırım (Ö15)”, “Okulun personel sayısı fazla olmadığı için biraz butik okul gibi ilişkiler biraz samimi (Ö14)”, “Geçeriz otururuz konuşuruz karşılıklı birbirimizi de anlarız o açıdan bir şeyimiz yok biraz önce arkadaşların bahsettiği gibi küçük bir okul olduğumuz gibi ya sanki köy okulu gibi herkes birbirini yakından tanıyor (Ö16)”* ifadeleri küçük okulda çalışıyor olmanın ilişkileri yakınlaştırmadaki rolüne işaret etmektedir. Bununla birlikte *“Daha çok gruplaşmalar kafa dengini bulduğun için olabiliyor bir sorun yaşadığımdan ziyade daha çok anlaşabildiğimiz için” (Ö10).* *“Ben biliyorum ki bizim okulda da azınlıkta da olsa farklı bakan insanlar var”(Ö6)* ifadeleri öğretmenler arası ilişkilerin dayanışma, yakın ilişki kurma, farklı

fikir ve görüşlere saygı duyma temelinde geliştiğini gösterir niteliktedir. İnfomal liderin uzlaştırıcı ve destekleyici tutumuyla bu okul kültürünün oluşmasında başat rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Uzlaştırıcı—destekleyici infomal lider kategorisindeki bir diğer alt kategori yönetim ile ilişkilerdir. Bu alt kategori, müdür yardımcısının yetersizliği, müdürün ulaşılabilir oluşu, esnek yönetim anlayışının varlığı, müdürün müdahaleciliği ve iletişime açık olmasına yönelik kodları içermektedir. Bu alt kategoride müdür yardımcısının yetersizliği sıklıkla dile getirilmiş bu çerçevede “*Çok fırça yediğini gördüm öğretmenlerden, çocuk azarlar gibi çok fazla azarlandığını gördüm o tarz bir kapasitesi yok o biraz tarz ile ilgili olduğunu düşünüyorum*” (Ö1). “*Mesela ben bir basitçe halledebileceğim bir konu için kapısını çaldığımda hocam işte bunu mesaj ile gönderin şöyle yapın bu formu doldurun vesaire işin içine bürokrasi girebiliyor*” (Ö10) ifadeleri infomal liderin okul müdür yardımcısının yönetim becerileri konusundaki eleştirilerini ortaya koymaktadır. İnfomal liderin, okul yöneticilerine ilişkin eleştirilerini açıklıkla dile getirmekle birlikte yapıcı ve yakın ilişkilerini sürdürme eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi yönetimle ilişkiler bağlamındaki “*Benim kendi adıma çekindiğim durum yok çat kapı gidebilirim öyle bir resmiyet ile veya sınırla karşılaşmıyorum*” (Ö6) ifadesi müdürün ulaşılabilir oluşuna çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca “*İzin alma konusunda sorun yaşamam izin konusunda özellikle müdür bey o konuda şey yapmaz 1 saat 2 saate özellikle eğitim olduğunda izin alma konusunda bir sorun yaşamam*” (Ö15) ifadesi okul müdürünün esnek yönetim anlayışına sahip oluşunu ortaya koymaktadır. Müdürün müdahaleciliği kodunda yer alan “*En alt kademedен müdür işin içine girdiği zaman o otoriteyi biz kullanmamız gerektiği zamanlarda kullanamıyoruz*” (Ö10) ifadesi müdürün okulda yaşanan olaylara müdür yardımcıları veya öğretmenlerle birlikte müdahil olmasından duyulan rahatsızlığı vurgulamaktadır. Bulgulara göre okul müdürleri öğretmenlerle yakın ilişki içerisinde olma çabası göstermektedirler. Buna ilişkin bir diğer ifade “*Öğretmenler odasına gelip sohbet ediyor ara ara biz de gidip odasında sohbet ettiğimiz oluyor yani bir sıkıntı yaşamıyoruz o konuda benim kendi adıma*” (Ö6) biçimindedir. Bu bağlamda infomal liderin uzlaştırıcılık rolünün, okul müdür yardımcılarının yetersizliklerine bağlı olarak yöneticilerin ilişkilerine dahil olmasıyla

veya müdürün müdahaleci tutumlarına bağlı olarak öğretmenlerle müdür arasındaki ilişkilere dahil olmasıyla geliştiği anlaşılmaktadır.

Uzlaştırıcı destekleyici informal liderlik kategorisinin son alt kategorisi olan informal liderin özellikleri; uzlaştırıcılık, sosyal aktivitelere katılım, teşvik edicilik ve okul aidiyeti kodlarından oluşmaktadır. İnfomal liderin uzlaştırıcılığı “*Hatta birbirimize saygı çerçevesinde ilerliyoruz marjinal çıkışlar yapıyoruz herkes fikrini beyan ediyor ama karşısındakini kırmadan üzmeden saygı saygısızlık yapmadan yeri geliyor farklı düşünen arkadaşlarımızın hakkını savunur şekilde buluyoruz kendimizi*” (Ö10) ile (Ö1)’in “*Orada mesela Ö10 müdahale etmişti sen nasıl konuşuyorsun böyle diye ..... da hemen yaptığı yanlışın farkına varıp özür dilerim demişti*” ifadelerinden anlaşılmaktadır. Okul öğretmenleri arasında oluşturulan kitap kulübüne ilişkin kurulan “*Kitap kulübümüz var orada 3-4 sezon biz bunu devam ettirdik (Ö10)*” sosyal aktivitelere katılımdaki istikrarı ortaya koymaktadır. İnfomal liderin (Ö10) “*Bence öncü eksikliği yaşıyoruz bu konuda birisi ön ayak olup işe girirse katılım oluyor zaten ama yapılmadığı için mesela Ö1 idareci olarak bu bayrağı eline alıp bizi arkasından götürebilir çünkü hepimiz bu sosyal anlamda daha çok dışarıda vakit geçirmeye ihtiyacı var*” ifadesi ise çevresindekileri yenilikler konusunda teşvik etmesine örnek olarak değerlendirilmektedir.

Okullarda ortaya çıkan bir diğer informal liderlik türü ise reddedilmiş okul müdürünün varlığında gelişen arabulucu-müzakereci informal liderliktir. Bu liderlik türünün okuldaki kriz durumuna bağlı olarak, birlikte hareket etmeye, mesleki paylaşımlara vurgu yaparak ve temsiliyet becerilerine bağlı olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir. Arabulucu-müzakereci informal ilişkin nitel bulgular Tablo 19’da sunulmaktadır.

**Tablo 19.** Arabulucu-Müzakereci İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü	
Arabulucu- Müzakereci infomal liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Sıkı dostluklar	12	İÖ2/Ö1	Reddedilmiş	
		Destekleyici tutum	9			
		Sıcak okul kültürü	9			
		Sosyal aktivitelere katılım	5			
		Emeğe saygı	3			
		Mesleki iş birliği	2			
		Pandemi engeli	1			
	Yönetici ile ilişkiler	Okulu sahiplenmemesi	5			
		Müdürün liyakatsizliği	5			
		Yöneticiye duyulan öfke	3			
		Bürokratik davranma	2			
		Müdürün kutuplaştırıcılığı	1			
		Birlikte hareket eme	9			
		İnfomal liderin özellikleri	Arabuluculuk ve temsiliyet			7
			Mesleki paylaşımları			3
Yakın ilişkiler	2					
STK üyeliği	2					

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmanın nitel analizine bağlı olarak belirlenen diğer infomal liderlik türü arabulucu-müzakereci infomal liderliktir. Arabulucu-müzakereci infomal liderlik kategorisi; öğretmen sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve infomal liderin özellikleri alt kategorilerinden oluşmaktadır. Bu alt kategorilerden öğretmen sosyal ilişkileri okul öğretmenlerinin bir birbirini koruyan, sıkı dostluklar geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Ö14, bu durmu şu ifadesiyle ortaya koymaktadır: *“Birileri sizin kolunuza girip bak sen burada yanlış yapıyorsun bunu yapmamalısın böyle davran ya da işte sakın ol bunu söyler size sadece eğitim öğretimde değil yani normal yaşantınız içinde de destek olurlar”*.

Öğretmenler bu okulda destekleyici ve samimi bir tutumun varlığını *“Birbirini takdir etme ya da onaylama ifadesi çok rahat bir şekilde söylenir o açıdan rahatsın kendinlesin yaptığın çalışmayı da böyle birilerine ispatlamak derdinde yok herkes zaten üretmeye çalışıyor kendi çapında bir şeyler yapmaya çalışıyor bunu göstermeye çalışıyor güzel bir şey bir okul kültürüne baskın biçimde sahipler (Ö13)”* ifadesi göstermektedir. Ö8, okulun sıcak kültürünü *“Böyle insanlar sarıp sarmalarlar, değişik bir insan geldi yeni biri geldi tanımaya çalışıyorlar falan hep ilgi üzerinizde güzeldir hoştur çok sevdiğim bir okuldur”* sözleri ile okulun sıcak ortamını yansıtmaktadır. Okul dışı sosyal aktivitelere katılımın koduna ilişkin Ö12’nin *“Ben de okul dışı gezilerden çok memnun kaldım bunu İÖ2’de gördük orada başlandı bayağı da katılım oluyordu”* ifadeleri okul dışı gezilerin yoğunluğunu gösterir niteliktedir. Ayrıca

bulgular okulda emeğe saygı göstermenin ayrıca bir değer olarak görüldüğünü, mesleki iş birliğine önem verildiğini ve pandeminin okuldaki öğretmenlerin sosyal aktivitelerini engelleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 19 bulguları kapsamında yönetici ile ilişkiler alt kategorisine ilişkin kodlar incelendiğinde, okul müdürünün okulu sahiplenmemesi ve liyakatsiz oluşunun sıklıkla vurgulandığı belirlenmiştir. Ö14, “Okulun geçiş aşamasında açıkçası idareden çok öğretmenler olaya sahip çıktı” müdürün okula sahip çıkmamasına vurgu yapmaktadır. Ayrıca Ö13, “İdarecilik vasfı gerçekten yeterli değildi ve şey de değildi bence yani Ö8'in de dediği gibi belki liyakat usulü gelip gelmediğini bilmiyorum ama bu işi yapabilecek kapasite ve özellikle bir insan değildi ve psikolojik birtakım güçlükler yaşıyordu dolayısıyla bu işi yürütmekte zorlanıyorlar” müdürün liyakatsizliğine dikkat çekmektedir. Ö8, “İdareci kategorisinde değerlendiremem bile” ifadesinin liyakatsizliğine dikkat çekmektedir. Koçel (2010: s. 532) örgütlerde informal iletişim kanallarının; örgütlerdeki güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar, belirsizlik durumları, örgütler ve örgüt yönetiminde büyük çaplı değişiklikler ile örgütlerde formal mesajlara olan güvensizlik nedeni ile gelişebileceğini belirtmektedir. Bulgular, arabulucu-müzakereci informal liderliğin örgütsel değişimler sürecinde ortaya çıktığını ve yönetici ile çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalarda dengeleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Arabulucu-müzakereci informal liderlik türü kategorisinin informal liderin özellikleri alt kategorisine ilişkin kodlar incelendiğinde birlikte hareket etmenin okulda sıklıkla ifade edilen bir kod olduğu bunu informal liderin araculuculuk ve temsileyet özelliğinin takip ettiğini ve mesleki paylaşımlar ile birliktelik ve yakın ilişkiler kurma özellikleri ile birlikte informal liderin STK üyelliği bir başka önemli bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Informal liderin “Yalnız konuşmazdım tabii ki birlikte de okul müdürüne gittiğimiz çok oldu hep beraber hadi gidelim arkadaşlar dediğimiz şeyler” ifadesi okul öğretmenlerinin birlikte hareket etmelerine verdiği önemi östermektedir. Bununla birlikte informal liderin arabuluculuk ve temsileyet özelliğine ilişkin “İşte Ö1 bu anlamda daha temsiliyet anlamında diyeyim okuldaki hem eğitim öğretim faaliyetleri açısından olsun hem de öğretmen arkadaşların fikirlerini ifade edebilmesi adına olsun kendisi temsiliyet anlamında ön planda oluyordu (Ö13)”. Benzer biçimde “Kritik konularda çok net ve açık cümleler kurarak aslında bizim kafamızı aydınlatan bir özelliğe sahipti birçok konuda tanık oldum“

ifadesi informal liderin öğretmenleri okul yönetimi karşısında temsil edebilmesi açısından dikkat çekici bir ifadedir. “Öl elinde bir kağıt madde madde bir şeyler yazar o da sendikal faaliyetlerinden kaynaklı kaynaklanıyor herhalde notlarını tutardı zümre değil öğretmenler kurul toplantısında konuştuğunda bir seferde söylemesi gereken şeyleri söylerdi (Ö13)” ifadesi informal liderin temsiliyet becerisinin yanında sivil toplum kuruluşuna üyeliğini ifade etmektedir. İnfomal liderin sivil toplum kuruluşlarında aktif olarak görev alıyor olmasının arabuluculuk ve uzakere becerilerini güçlendiren bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Okullarda bir diğer informal liderlik türü okul müdürünün “popüler” sosyometrik statüsüne sahip olduğu okulda ortaya çıkan “yönetimle güç birliği içinde” informal liderliktir. Yönetimle güç birliği içindeki informal liderliğe ilişkin nitel bulgular Tablo 20’de sunulmaktadır.

**Tablo 20.** Yönetimle Güç Birliği İçinde İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü
Yönetimle güç birliği içinde informal lider	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Okul dışı sosyal ilişkiler	5	İO4/KS1	Popüler
		Sıcak samimi ortam	5		
		Öğretmen değişimi	4		
		Okul kültüründeki değişim	2		
		Özenli çalışma	2		
		Pandeminin engelleyiciliği	2		
	Yönetici ile ilişkiler	Eşitlikçi ve adil oluşu	6		
		İletişim becerileri	5		
		Yenilikçiliği	5		
		Öğretmenlerle güçlü bağ	5		
		STK üyeliği	1		
	İnfomal liderin özellikleri	Müdürden memnuniyet	5		
		Yakın ilişkiler	3		
		Danışılan rolü	1		
İşbirliği		1			

Tablo 20’de görüldüğü gibi nitel bulgularından yola çıkılarak belirlenen yönetimle güç birliği içinde informal liderlik, sosyometrik olarak popüler statüde olan okul müdürünün varlığında ortaya çıkmaktadır. Bu tema kapsamında, öğretmenlerin sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve informal liderin özellikleri alt kategorileri belirlenmiştir. Öğretmenlerin sosyal ilişkileri alt kategorisinde; okul dışı sosyal ilişkilerin sıklığı, okulun sahip olduğu sıcak-samimi ortam ve öğretmen kardrosunun istikrarsızlığı sıkça vurgulanmıştır. Ayrıca öne çıkan diğer kodlar öğretmenlerin özenli

çalışması ve pandeminin engelleyiciliği olmuştur. Okul dışı sosyal ilişkiler alt temasına ilişkin (Ö15) şunu ifade etmektedir “*Sosyalleşme imkanı sürekli oluyor. Yine kahvaltı olsun, yemek olsun, dışarıda toplanma olsun*”. Ayrıca KS1’in “*Bizim okulun biraz daha küçük olmasından, hani sabahçı-öğlenci yani toplasanız aynı anda 8 öğretmen bir arada oluyor. İster istemez böyle daha bir aile ortamı oluyor*” ifadesi az sayıdaki öğretmenin bir araya gelmesi ile samimi ortam oluştuğuna ilişkin fikir vermektedir. “*Birinci dönemde 16 ücretliydi, ikinci dönemde 14 oldu. Yani 23 öğretmenin yaklaşık üçte ikisi ücretli öğretmen oldu (Ö9)*” ifadesi okuldaki sık öğretmen değişiminin altını çizmektedir.

İO4’te yönetici ile ilişkiler kategorisi bağlamında, öğretmenlerle güçlü bağı, iletişim becerileri, yenilikçiliği, eşit ve adil oluşu, STK üyeliği kodları belirlenmiştir. Bu kodlar çerçevesinde “*Alınan kararların adalet ve eşitlik ilkesine göre alındığına inandığı için öğretmen arkadaşlar öyle bir hani ufak bir fikir çatışması gibi bir şey de yaşanmıyor. Bir karar alınacaksa zaten nedenini ya tahmin ediyordur öğretmenler arkadaşlar ya da dediği gibi rahatlıkla sorup "Neden bu karar alındı?" diye okuldaki idarecinin üçünden de olumlu bir dönüt alırlar. O yüzden de bir fikir çatışması falan hiç yaşanmadı (Ö9)*” okul müdürünün eşitlik ve adalete verdiği önemi ortaya koymaktadır. KS1 müdürün öğretmenlerle geliştirdiği güçlü bağı “... *Hoca, mesela bir müdür gibi böyle bir hani otoriter değil de daha arkadaş gibi. Mesela benim köyde hiç müdürüm olmadı, kafamda bir müdür profili yoktu. Ben hiç unutmuyorum; ilk geldiğimde, müdür odasına girdiğimde hani müdür ayağa kalktı, böyle beni karşıladı falan. Hani ben böyle dedim "Ne kadar iyi!" Hani hiç müdürler öyle tahmin ettiğimiz gibi değil ama tabii bizim müdürümüz öyle*” sözleriyle yansıtmaktadır. İletişim becerilerine yönelik Ö7 şunları ifade etmektedir “*Ö1’den öncesi ve sonrası. Diğer idare hiçbir iletişim kurmadığı için okulun bütün velisiyle; bir panayır havasından, normal işte iletişim kurulduktan sonra bir eğitim ortamına dönüştü diye düşünüyorum ben Ö15*”, okul müdürü Ö1’in “*Kendisi zaten AÇEV görevlisi aynı zamanda. Çocuk gelişimine hâkim, insan ilişkilerine hakim. Hani fikirlere değer veriyor aslında*” ifadesi ile STK üyeliğinin müdür güçlendirdiğini müdürün buradaki deneyimlerinin de etkisiyle “*Hiçbir kimseyi kırmadan cevap verdiğini. Ya da reddederken de yine kırmadan reddetmeye çalıştığını*” vurgulamaktadır. Okul müdürünün sivil toplum kuruluşlarında aktif görevler üstleniyor olmasının okul sosyal ağında güçlü bağlar

geliştirmesi ile birlikte informal liderle yakın ilişkiler geliştirmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

İnformal liderin özellikleri alt kategorisi, müdürden memnuniyet, yakın ilişkiler, danışılan rolü ve iş birliği kodlarından oluşmaktadır. İnformal lider KS1 “*Ama hani bu yıl Müdür Bey'in de tayin olma durumundan dolayı ben de gitmeyi düşünüyorum açıkçası*” sözleri ile okul müdürü ile çalışmasından memnuniyetini dile getirmektedir. KS1 okuldaki tüm öğretmenler tarafından değer gördüğünü “*benim nikahım oldu bu yıl, yani bütün okul katıldı.... Hatta nikah şahidim Müdür Bey, sağ olsun hani o kadar da kırmadı beni....*” İfadeleri ile ortayakoymaktadır.

Okullarda ortaya çıkan “motive eden destekleyici” informal lider ise okul müdürünün kayıtsız kalınan sosyometrik statüde olduğu, yöneticilerin yeterince okulu sahiplenmemesine karşılık informal liderin aidiyet ve sahiplenme duygusuyla yönetimi destekleyici rol üstlendiği durumlarda ortaya çıktığı belirlenmiştir. Motive eden destekleyici informal liderliğe ilişkin nitel bulgular Tablo 21’de sunulmaktadır.

**Tablo 21.** Motive Eden-Destekleyici İnformal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnformal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü	
Motive eden destekleyici informal liderlik	Öğretmenlerle sosyal ilişkileri	Yakın arkadaşlık ortamı	9	OO1/Ö1	Kayıtsız kalınmış	
		Siyaset karşıtlığı	5			
		Saygı ve vefa	4			
		Kabul	4			
		Pandemi engeli	1			
	Yönetici ile ilişkiler	Mesleki paylaşım	1			
		İnisiyatif kullanmama	10			
		Yönetim boşluğu	6			
		Motive edici olmama	5			
		Kontrolçülük	5			
		Kararlara katmama	4			
		Görüşleri dinleme	3			
		İşbirliğine kapalı olma	1			
		İnformal liderin özellikleri	Okula aidiyet ve sahiplenme			6
			Motive edicilik			4
Kural ve düzen oluşturma	3					
Yöneticinin desteklememesi	2					
STK üyeliği	2					

Tablo 21’de görüldüğü gibi araştırmanın nitel bulgularından yola çıkılarak belirlenen bir diğer informal liderlik sosyometrik statüsü “kayıtsız kalınan” olan okul müdürünün varlığında ortaya çıkan motive eden destekleyici informal liderliktir. Bu tema kapsamında, öğretmenlerin sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve informal liderin özellikleri alt kategorileri belirlenmiştir. Bu alt kategorilerden öğretmenlerin

sosyal ilişkileri alt kategorisigüzel arkadaşlık ortamı, siyaset karşıtlığı, saygı ve vefa, kabul, pandemi engeli, mesleki paylaşım kodlarından oluşmaktadır. Ö6, güzel okulun arkadaşlık ortamına ilişkin şunları belirtmektedir. *“Yani sekiz yıldır hiç pişman olmadım yani arkadaşlık ortamım hep çok iyiydi, okulda da beraber yemeklere gittiğimiz toplandığımız, vedalar yaptığımız, kutlamalar yaptığımız zamanlar oluyor. Ben bilmiyorum şu andaki sosyal ortamdan oldukça mutluyum”*. Ö22’nin, siyaset karşıtlı bağlamındaki *”İnsanların o görüş ayrılıklarının veya siyasi uyumsuzluklarının olduğu huzursuz yerler genelde buna sebep siyasi görüşler açık bir şekilde dile getirilmesi belki de saygı duyulmaması yani okula girmemesi gereken şeyler”* ifadeleri ve bu ifadeyi destekler nitelikteki bulgular öğretmenlerinin siyasal kimliklerini okulda yansıtmayı tercih etmediklerini göstermektedir. Bununla beraber *“Arkadaş ortamı olarak kendimi en rahat hissettiğim okul burası Ö19”* ifadesi öğretmenlerinin kabul ve vefaya önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Mesleki paylaşım koduna ilişkin *“branşlar arasında da bu var, yaptıkları yeni bir uygulama varsa birbirlerine veriyorlar bak bunu yaptım ve güzel oldu diyorlar (Ö26)”* ifadesi katılımcıların mesleki paylaşımına ilişkin davranışlarının, okul yönetiminin eksikliğini kapatmaya bağlı olarak geliştiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 21 bulgularına göre, OO1 okulu yönetici ile ilişkiler alt kategorisi, inisiyatif kullanmama, yönetim boşluğu, motive edici olmama, kontrolcülük, kararlara katmama, görüşleri dinleme ve iş birliğine kapalı olma kodlarından oluşmaktadır. Aynı zamanda informal lider olan Ö1, yöneticilerin inisiyatif almamalarına ilişkin *“Ama sistem sadece yazılarla ilgili değil yani. Sorun çözme merciinin işini yapmamayı tercih etmesi. Yani başka şeylerle ilgili ilişkilerle ilgili veli öğrenci tutumları ile ilgili, daha mesela kurumu ilgilendiren şeylerle ilgili de aynı sıkıntı var. Hani onunla ilgili hiçbir yerden pres beklemeye gerek yok orada zamana bırakmak kendi kendine çözülsün ve müdahale etmemek düşüncesi var bu da bizi çok yoran bir şey”* ifadesini kullanmaktadır. Okul müdürünün öğretmeni dinlediği ancak süreci tamamlamaya yönelik inisiyatif kullanmadığını ise Ö19, *“Ne yalan söyliyim şimdi söylediğim her şeyi not etti. Açıklanacak hususları biz de bilmiyoruz hocam bekliyoruz gibi, ben Müdür Bey’e ne zaman gittiğimde hep böyle karşılıyor ama neticeyi göremiyoruz. Neticeyi göremeyince de bundan sonra gitmiyoruz yani”* sözleri ile ortaya koymaktadır. Ö33 yöneticinin motive edici olmamasına ilişkin *“öyle bir motivasyon kaynağımız yok”* ifadesini Ö3, *“Öğretmenler birbirlerini motive ediyorlar”* ve Ö26, *“İdari boşluk*

*olduğu için her anlamda ben mesela güzel bir şey yaptıysam onu gidip anlatıyorum”* ifadesini kullanmaktadır.

Tablo 21 bulgularına göre OO1’de informal liderin özellikleri alt kategorisi, okula aidiyet ve sahiplenme, arkadaşlarını motive etme, kural ve düzen oluşturma, yöneticinin destelememesi ve STK üyeliği kodlarından oluşmaktadır. İnfomal lider Ö1, 20 yıldır bu okulda çalıştığını, bu okuldan mzeun olduğunu okulun tüm değişimlerine birebir şahit olduğunu belirtmektedir. Ö6, informal lider ile birlikte *“ODGE (okul gelişim ekibi)’ye başladık. ODGE toplantılarımız oldu. Okul için bir şeyler yapıyoruz çalışıyoruz.”* Ö1, *“eskiden daha büyük tiyatro etkinlikleri organize ederdim, ederdim diyorum çünkü yapardık yani böyle şeyler. Ben öncülük ederdim böyle şeylere konserler, yemekler, vs.”* ifadesiyle okulla ilgili üstlendiği sorumlulukları vurgulamaktadır. Ö1, *“Toplantıya gelmek katılmak birbirimize karşı o sorumluluğu taşımak çok güzel bir şeydi. Bu birbirimizi çok iyi motive ettiğimiz anlamına geliyor. Ben bu okulun yöneticisi değilim müdür yardımcısı vasfım hiçbir zaman olmadı ama bir toplantıya gelmediğimiz arkadaşlarımın bana bildirmesinden daha onore eden ve mutlu eden bir şey yoktur.”* ifadeleri ile okuldaki arkadaşlarını motive etme konusundaki etkisini dile getirmektedir. Benzer biçimde Ö1’in *“Bence şu anda bu okulu ayakta tutan insanların birbirlerine olan iyi niyeti ve güvenidir diye düşünüyorum”* sözleri arkadaşlarını motive etmekte kullandığı söyleme örnek olarak değerlendirilmektedir. Ö1, *“okulun kendi kuralları yok. Veli görüşmeleri ile ilgili olabilir, mesajlarla ilgili, online eğitim ile ilgili olabilir. Yani okulun kurumsal bir kimliği olur bir çizgisi olur ben böyle bir çizgi bilmiyorum.”* Sözleri ile okulun kurallarının olmaması ve idari boşluğa ilişkin görüşlerini dile getirmektedir. İnfomal lider *“Ben eğitim senliyim sendikalyım, bu okulun şöyle bir güzelliğini gördüm siyasi anlamda hiç kimsenin birbiri ile bir çatışması ne bileyim bir şeyi olmadı bu okulda yani 20 yıldır ben böyle bir şey görmedim”* ifadeleri ile sivil toplum örgütü bağıını ifade etmektedir.

Okularda ortaya çıkan “yönetimle aracı” informal lider, okul sosyal ağında sınırlı bir tercih puanına sahip olan seçilme puanı düşük okul müdürü ile birlikte değerlendirilmiştir. İki farklı okul türünde ortaya çıktığı belirlenen bu informal liderlik türü, okul müdürü ile rahat konuşabilme ve güçlü iletişim becerilerine sahip olma özellikleri ile dikkat çekmektedir. Yönetimle aracı informal liderliğe ilişkin nitel bulgular Tablo 22’de sunulmaktadır.

**Tablo 22.** Yönetimle Aracı İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü
Yönetimle Aracı İnfomal Liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Küçük grup sosyalleşmesi	2	OO2/Ö2	Seçilme puanı düşük
		Pandemi engeli	2		
		Samimi ortam	1		
		Okul dışı vakit geçirememesi	1		
	Yönetici ile ilişkiler	Önerilere açık oluşu	4		
		Kararlara katılım sağlama	1		
		Organizasyonları önemseme	1		
	İnfomal liderin özellikleri	Aracılık rolü üstlenmesi	4		
		İletişim becerilerine sahip	1		
	Okul sosyal ilişkileri	Çatışmalar	11		
		Pandemi engeli	8		
		İş odaklılık	6		
		Saygılı olma	3		
		Yardımseverlik	2		
		Yönetici ile İlişkiler	İletişim kuramama	8	
Hızlı sorun çözememe			3		
Kararlara katmama	2				
Talepleri karşılama	2				
İnfomal liderin özellikleri	Müdürle rahat konuşabilme	4			
	Herşeyden haberdar olma	2			

Tablo 22’de görüldüğü gibi araştırmanın nitel bulgularından yola çıkılarak belirlenen yönetimle aracı infomal liderlik sosyometrik olarak seçilme puanı düşük olan okul müdürünün varlığında ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, öğretmenlerin sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve infomal liderin özellikleri alt kategorileri belirlenmiştir. Bu alt kategorilerden öğretmenlerin sosyal ilişkileri alt kategorisi küçük gruplarda sosyalleşme, pandemi engeli, samimi ortam ve okul dışında vakit geçirememesi kodlarından oluşmaktadır. Ö15, “*Bu okulda okuldan sonra çok fazla vakit geçiremiyoruz evlenenler oldu herkesin işi gücü var. İlişkileri çok iyi olan arkadaşlar anca dışarda görüşebiliyorlar*” ifadesiyle okulun genelinin katıldığı sosyal aktivitelerden çok küçük grupların bir araya geldiği sosyalleşme olanaklarının varlığına işaret etmektedir. Diğer okullarda olduğu gibi OO2 öğretmenleri, pandeminin okuldaki öğretmen ilişkilerini güçleştirdiğini belirtmektedirler. Ö18, “*Ben eylül ayında okula çok rahat adapte oldum çok güzel sarmalayan bir ortam var*” ifadesiyle okuldaki samimi ortama vurgu yapmaktadır.

OO2 nitel bulgularına göre yönetici ile ilişkiler alt teması, önerilere açık olma, kararlara katılım sağlama, organizasyonları önemseme kodlarından oluşmaktadır. Bu çerçevede Ö15’in “*Okul idaresi ile daha iyi ilişkisi olan çok fazla öğretmen var*”

ifadesi ile Ö2'nin *“Çok fazla insan okul idaresiyle rahatça konuşur”* ifadesi okul müdürünün önerilere açık olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Ö18, *“İdare bir karar aldığı anda biz de fikir beyan edersek kabul görüyor”* ifadesiyle kararlara katılım konusunda yöneticinin özen gösterdiğini ifade etmektedir.

OO2 nitel bulgularına göre informal liderin özellikleri alt temasında informal liderin aracılık rolü üstlenmesi ve iletişim becerilerine sahip olması kodları belirlenmiştir. Buna göre Ö18, *“Bizde Ö2 okul idaresiyle öğretmenler arasında aracı rolündedir”* ifadesiyle informal liderin aracılık rolüne vurgu yapmaktadır. Ö2, ise aracılık rolüne ilişkin *“Geçenlerde bir tören yapılacaktı törenin tarihi ile ilgili arkadaşlar rica ettiler gidip konuştuğum. Böyle konuştuğum olur tabi.”* İfadesiyle öğretmenlerin taleplerini okul idaresi ile paylaştığını belirtmiştir. *“Bir durum olduğunda Ö2 Hocam gider konuşur... Kendini öfkelerini sinirini, kontrol edebilen kişiler ya da meseleyi şahsi olarak algılamayan kişiler, iki çerçeveden de bakabilen kişiler daha aradaki köprüyü kurabilecek kişiler olur (Ö13)”* okulda informal liderin özelliklerini yansıtır niteliktedir.

Araştırmanın nitel bulgularından yola çıkılarak belirlenen yönetimle aracı informal lider Tablo 22'de görüldüğü gibi sosyometrik *“seçilme puanı düşük”* statüde olan okul müdürünün varlığında ortaya çıkmaktadır. Bu tema kapsamında, öğretmenlerin sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve informal liderin özellikleri alt kategorileri belirlenmiştir. Bu alt kategorilerden öğretmenlerin sosyal ilişkileri alt kategorisinde çatışmalar, pandemi engeli, iş odaklılık, saygılı olma ve yardımseverlik kodlarından oluşmaktadır. *“Genel olarak saygılı bir topluluğuz ben bunu gördüm yani öğretmenler arasında Kimse kimsenin fikrine hani bir saygısızlık yapmıyor herkes istediğini özgürce söyleyebiliyor (Ö5)”*. Okulda öğretmenler arasında yaşanan kutuplaşmaları Ö2, *“ara sıra bazı münferit olaylar oluyor onunla da bazı arkadaşlar gerekli tepkileri gösteriyor ama ertesi gün bu olay devam etmiyor en azından onu gözlemleyebiliyoruz aralarda bazen ufak tefek sürtüşmeler veya bazen ufak tefek olmasa da sözlü anlamda ciddi anlamda bir bir problem yaşansada ertesi güne sirayet etmiyor kapanıp gidiyor”* ifadeleri ile ortaya koymaktadır.

Yönetici ile yaşanan sorunlar alt temasında iletişim kuramama, hızlı sorun çözememe, kararlara katmama ve talepleri karşılama kodları belirlenmiştir. Ö2, *“Aynı dili konuşmadığımız için oluyor genelde”* ifadesiyle yöneticiyle yaşanan iletişim sorunlarını yansıtmaktadır. Ö12, müdürle yaşadığı iletişim sorununu aşmaya yönelik

stratejisini şöyle özetliyor “Yani müdür yardımcısı aracılığıyla ya da dediğim gibi 2 kişi gidip hadi derse gideceğiz diye girip çıkıyorlar yani mecbur kalıyoruz.”

İnformal liderin özellikleri alt kategorisi ise idareyle rahat konuşma herşeyden haberdar olma kodlarından oluşmaktadır. Ö12, informal liderin özelliklerini şöyle belirtmektedir “Her şeyden haberi vardır o yüzden ilk ona sorulur...”. Ö6, “Konuşkan sorgulayan özellik her şeyden haberi var.” sözleri ile informal liderin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Okullarda ortaya çıkan bir diğer informal liderlik türü okul müdürünün sorun çözme becerilerinin yetersizliği ile kontrolcü yönetim anlayışı sergilemesi ile ortaya çıkan “sorun çözücü” informal liderliktir. Bu informal liderlik türünde informal lider, ilişki odaklı oluşu, hızlı çözüm üretme kapasitesi ve kendine özgü yaşam felsefesine sahip oluşu ile dikka çekmektedir. Sorun çözücü informal lidere ilişkin nitel bulgular Tablo 23’te sunulmaktadır.

**Tablo 23.** Sorun Çözücü İnfomal Liderlik Kategorisi Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnformal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü	
Sorun çözücü informal liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Sıcak ve yakın ilişkiler	10	İHOO1/Ö19	Seçilme puanı düşük	
		Mesleki İşbirliği	3			
		Farklılıklara saygı	2			
		Pandemi engeli	1			
	Yönetici ile ilişkiler	Sorunları yansıtmama	4			
		Hızlı sorun çözememesi	4			
		İlgili oluşu	1			
		Müdürün kontrolçülüğü	1			
		İnformal liderin özellikleri	Sorun çözme becerisi			5
			İlişki odaklılık			5
Yaşam felsefesinin oluşu	4					
Sorun çözücü informal liderlik	İnformal liderin özellikleri	Motive edicilik	3	İHOO1/Ö19	Seçilme puanı düşük	
		Empatiklik	2			
		Fedakarlık	1			

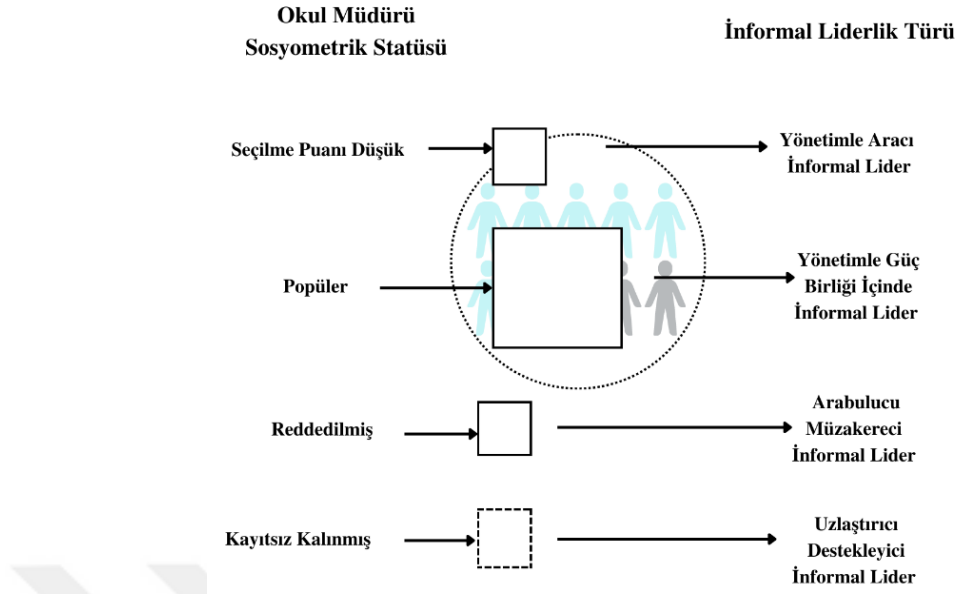
Araştırmanın nitel bulgularından yola çıkılarak belirlenen bir diğer informal lider Tablo 23’te görüldüğü gibi sosyometrik seçilme puanı düşük olan okul müdürünün varlığında ortaya çıkan sorun çözücü informal liderliktir. Bu kategori kapsamında, öğretmenlerin sosyal ilişkileri, yönetici ile ilişkiler ve informal liderin özellikleri alt kategorileri belirlenmiştir. Bu alt kategorilerden öğretmenlerin sosyal ilişkileri alt kategorisinde sıcak ve yakın ilişkilerin sıklıkla ifade edildiği bunun yanında mesleki iş birliği ve farklılıklara saygının önemsendiği ifade edilmiştir. Ö20 okuldaki sıcak ve yakın ilişkilere ilişkin “Bu süreçte ben çok yakınlarımı kaybettim.

*Hem amcamı hem teyzemi Covid'den hem çok genç yaşta, ama yani hiç gülemeyecekmiş geliyor size ama okula geliyorsunuz öğretmen arkadaşlarınızdan gördüğünüz ilgi” sıcak ve yakın ilişkilere ilişkin gözlemlerini aktarmaktadır. Ö14, öğretmenler odasında birbirlerine iltifat ettiklerini belirtmektedir. Ö14 ve Ö20 okuldaki öğretmenlerin katılımıyla projeler gerçekleştirdiklerini bu durumun mesleki iş birliklerini arttırdığını belirtmektedirler.*

Okulun nitel bulguları bağlamında ulaşılan yönetici ile ilişkiler alt teması, sorunları müdüre yansıtmama, hızlı sorun çözememesi, ilgili oluşu ve müdürün kontrolcülüğü kodlarından oluşmaktadır. Ö1 ve Ö20 sorunları okul müdürü ile paylaşmayı tercih etmediklerini belirtirken Ö1 *“Müdür Bey de, herşeyden haberdar olmak ister. Bir sorun yaşadığımızda Ö19 ile 3 saniye içinde halledebilirsiniz. .... Bu böyle oldu tamam okey. Ama Müdür Bey, odasına çağırarak, yüz yüze uzun uzun konuşulmayı tercih eder.”* İfadesiyle okul müdürünün sorunlara hızlı çözüm geliştirememesini sorunların aktarılmamasının nedeni olarak dile getirmektedir.

İHOO1 okulu nitel veri bulgularına göre informal liderin özellikleri alt teması, sorun çözme becerisi, ilişki odaklılık, yaşam felsefesine sahip olma, motive edicilik, empatiklik ve fedakarlık kodlarından oluşmaktadır. *“Bir sorun mu var belki yüz tane şeyle uğraşıyor. Bırakıyor onu dinliyor seni diyor ki hallederiz”* (Ö8), *“Her şeye pratik çözüm buluyor. Bir de olayları iyi toparlıyor”* (Ö18) ifadeleri informal liderin sorun çözme becerilerini ortaya koyar niteliktedir. *“Bizim de hayatımız çok zor, hepsi böyle birleşince tek çözecek nokta sevgi, bunun dışında sizi harekete geçirecek sizi ateşleyecek şey, arıyorsunuz ben nereden tutabilirim, ne yapabilirim, nerden çözebilirim”* (Ö19). ifadesi informal liderin ilişki odaklılığı ile birlikte sahip olduğu yaşam felsefesini ortaya koymaktadır.

Belirtilen bulgular ışığında informal liderlerin güçlü bir ağa sahip olmaları üzerinde informal liderlerin işle ilgili konulardaki etkinliklerinin yanı sıra, okul müdürü başta olmak üzere yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında oluşturulan Şekil 10 informal liderlik türü ile okul müdürünün sosyometrik statüsü ilişkisini göstermektedir.



**Şekil 10.** Okul Müdürü Sosyometrik Statüsü ile İnformal Liderlik Türleri

Şekil 10 okullarda informal liderlerin sosyometrik ilişki ağında elde ettikleri seçilme puanları ile okul müdürünün sosyometrik statüsünü göstermektedir. Marion vd. (2016: s. 242) geleneksel lider merkezli yönetim anlayışında liderliğin, çalışanları kontrol altında hissettirmesi nedeni ile çekici bir kavram haline geldiğini belirtmektedir. Yazara göre ekiplerin desteği ile ortaya çıkan informal liderler, formal liderlerin gücüne ihtiyaç duymadan yönetim politikasını etkileyebilmektedirler.

Araştırma sosyal ağda merkezilik konumunu elde edemeyen yöneticilere alternatif olmamakla birlikte destek olarak ortaya çıkan informal liderlerin değişen işlevlerini ortaya koymaktadır. Buna göre düşüğe olsa seçilme puanına sahip olan ve okul sosyometrik ilişki ağında yer bulan okul müdürünün varlığında informal lider yönetimle öğretmenler arasında köprü kuran bir işlev görmektedir. Seçilme puanı yüksek ve okul sosyometrik ilişki ağında etkili olan okul müdürünün varlığında informal lider yönetimi güçlendiren ve iş birliği içerisinde olan bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Reddedilen okul müdürünün varlığında, okul informal lideri müzakereci ve arabulucu bir işlev görmekte ve okul müdürü ile oluşan sorunları gidermeye yönelik çaba göstermektedir. Okulun sosyometrik ilişki ağında yer almayan, kayıtsız kalınmış veya izole edilmiş okul müdürünün varlığında ise informal lider düzenleyici ve toparlayıcı bir işlev görmektedir.

Bu bulgular, okul müdürünün sosyal ilişkilerde gösterdiği performansın informal liderin örgütsel işlevlerinin ortaya çıkmasında rol aldığını gösterir niteliktedir. Araştırma bulguları, yöneticinin reddedildiği veya yöneticiye kayıtsız kalınan okullarda dahi informal liderlere kıyasla daha açık eleştirel bir tutum içinde olan öğretmenlerin informal liderin sahip olduğu sosyometrik statüye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum Pozolotin vd.'nin (2010: s. 116, 117) belirttiği negatif veya nötr informal liderlerin öğretmenler arasında ortaya çıkmadığını ortaya koymaktadır.

#### 4.1.2. İnfomal Liderin Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemine cevap verebilmek için öğretmen ve yöneticilere uygulanan Kişisel Bilgi Formu ve Sosyometrik Tercih Listesi sonuçları incelenerek her bir okuldaki informal liderin demografik bilgileri ele alınmıştır ayrıca araştırmanın nitel bulgularından yola çıkılarak informal liderin hangi özellikleri belirlenmiştir Araştırmanın nicel bulgularına bağlı olarak ulaşılan informal liderin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 24'te sunulmuştur.

**Tablo 24.** İnfomal Liderlerin Demografik Özellikleri

Okul	İO1	İO2	İO3	İO4	OO1	OO2	İHOO1	İHOO2
<b>İnfomal Lider</b>	Ö10	Ö1	Ö3	KS1	Ö1	Ö2	Ö19	KB1
<b>Cinsiyet</b>	K	E	K	K	K	K	K	K
<b>Branş</b>	Sınıf	Sınıf	Sınıf	Sınıf	Branş	Branş	Branş	Branş
<b>Yaş</b>	38	58	36	32	49	42	34	42
<b>Kıdem</b>	14	37	11-15	8	20	21	5	10
<b>Çalışma Süresi</b>	10	9	11-15	5	20	6	5	6

Tablo 24'te görüldüğü gibi okullarda belirlenen sekiz informal liderlerin yedisi kadın öğretmendir. İlkokullarda sınıf öğretmenlerinin, ortaokullarda ise branş öğretmenlerinin informal lider olarak ortaya çıktıkları, yaşlarının ise 32 ile 58 aralığında değiştiği görülmektedir. İnfomal liderlerin, mesleki kıdemlerinin

ilkokullarda 8 ile 37 yıl arasında; ortaokullarda 21 ile 21 yıl ve imam hatip ortaokullarında 5 ile 10 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Buldukları okulda çalışma süreleri açısından ilkokullarda 5 ile 10 yıl, ortaokullarda 6 ile 20 yıl ve imam hatip ortaokullarında 5 ile 6 yıl aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında tüm okul türlerinde kadınların, ilkokullarda sınıf öğretmenlerinin, ortaokullarda branş öğretmenlerinin; ilkokullarda kıdemli öğretmenlerin informal lider olarak ortaya çıkmaları dikkat çekici bulunmuştur. Okullarda ortaya çıkan informal liderlerin özellikleri sosyal, mesleki ve kişilik özellikleri temalarından oluşmaktadır. Tablo 25 bu temalar ve alt temaları oluşturan kodlar ile bu kodlara ilişkin frekans değerlerini göstermektedir.

**Tablo 25. İnfomal Liderlerin Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Kategori	Alt Kategori	Görüşler	f
Öncülük rolü ve temsiliyet becerileri	Arabuluculuk ve temsiliyet	Öğretmen arkadaşların fikirlerini ifade edebilmesi adına olsun kendisi temsiliyet anlamında ön planda oluyor. (Ö13) Okul birleştirme gerçekten de bu konuda öncülük etti. (Ö14) İdareye söyler herkes tabii ki soruyu sorabilir ama daha rahat sorabilen ... benim gördüğüm (Ö6) Okul idaresiyle öğretmenler arasında aracı rolündedir. (Ö38) Bir durum olduğunda Ö2 Hocam gider konuşur (Ö13)	14
	Sorun çözme becerisi	Bir sorun yaşadığımızda Ö19 saniye içinde halledebilir (Ö8) Her şeye pratik çözüm buluyor. Bir de olayları iyi toparlıyor. (Ö18)	9
	Yakın sosyal bağlar	Benim nikahım oldu bu yıl, yani bütün okul katıldı. (KS1) Daha özel hayatımızda ilgili konuşabiliyor daha çok şey paylaşabiliyoruz. (Ö8)	14
	Farklı Gruplarla İlişki Kurabilme	Ama pek çok grupla arası iyi olup şey yapan biridir (Ö1) Yani akil adam rolünde adam diyoruz ama bu kadın da olabilir (Ö1) Okulda hepimiz ortak paydada buluşabiliyoruz (Ö10)	11
İletişim becerileri	İletişim becerileri	Öfkesini sinirini, kontrol edebilen kişiler yada meseleyi şahsi olarak algılamayan kişilerdir. (Ö13) İletişime açıktır. Anlatılanı daha düz anlar, o yüzden onunla iletişim kurmak daha kolaydır. (Ö1)	3
	Herşeyden haberdar olma	Herşeyden haberi vardır o yüzden ilk ona sorulur... (Ö12)	2
Dayanışma ve iş birliği	Birlikte hareket eme	yanlız konuşmazdım birlikte de okul müdürüne gittiğimiz çok oldu. (Ö1)	10
	Motive edicilik	Bence öncü eksikliği yaşıyoruz bu konuda birisi önyak olup işe girişirse... (Ö10)	8

Tablo 25 (Devam)

## İnformal Liderlerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kategori	Alt Kategori	Görüşler	f
Dayanışma ve iş birliği	Mesleki paylaşımları	Benim yerime yaptığı çalışmaları unutamam (Ö14)	3
		Öğretmenlerin pratikte uyguladıkları şeyler benim için daha kıymetli oluyor. (Ö13)	
Yönetici İle ilişkiler	Müdürden memnuniyet	Kitap kulübümüz vardı kitap kulübümüz var orada 3-4 sezon devam ettirdik. (Ö10)	5
		Ama hani bu yıl Müdür Bey'in de tayin olma durumundan dolayı ben de gitmeyi düşünüyorum açıkçası. (KS1)	
	Yöneticinin desteklememesi	Müdür Bey'in de böyle daha arkadaş canlısı, hani bizi toplayıp etrafına... (Ö9)	2
Kişisel Özellikler	Okula ilişkin aidiyet ve sahiplenme	Okul yönetimi tarafından hiçbir zaman motive edilmedim. (Ö1)	10
		Ben genelde müdür yardımcısı aracılığıyla iletişim kuruyorum.(Ö2)	
	Sivil toplum kuruluşu faaliyetleri	Yaklaşık 20 yıl bu okulda çalıştım gelmişini geçmişini biliyorum gibi bir şey oldu. (Ö1)	5
Toplam		Okul için bir şeyler yapıyoruz çalışıyoruz.(Ö26)	96
		Gemi batıyor, öyle düşünün, gemi gitti batıyor. Yani o tarz koşullarda, kriz ortamında ya da korkunç bir olay yaşanmış olabilir. (Ö19)	
		Ben eğitim senliyim sendikalıyım. (Ö1)	
		Kendisi zaten AÇEV görevlisi aynı zamanda. (Ö15)	

Tablo 25'te belirtildiği gibi nitel verinin içerik analizinden elde edilen bulgulara göre informal liderin özellikleri öncülük rolü ve temsiliyet becerileri, yakın ve sıcak ilişki, dayanışma ve iş birliği, yönetici ile ilişkiler, kişisel özellikler olmak üzere 5 kategori altında toplanmaktadır.

Öncülük rolü üstlenme ve temsiliyet kategorisi; arabuluculuk ve temsiliyet, sorun çözme becerisi, yakın sosyal bağlar, farklı gruplarla ilişki kurabilme, iletişim becerileri ve herşeyden haberdar olma alt kategorilerinden oluşmaktadır. İnformal liderin öncülük rolü üstlenmesi ve temsiliyet özelliklerininie ilişkin doğrudan ifade şöyledir: “*eskiden daha büyük tiyatro etkinlikleri organize ederdim... Ben öncülük ederdim böyle şeylere konserler, yemekler, vs.*” (Ö1). “*bazı arkadaşların öne çıktığı konular olurdu mesela hani .... idare ile konuşurken herhangi bir şey olduğunda biz ..... ‘u (informal lider) çok göndermişizdir sen git konuş diye o da söyleyecektir şimdi çok yollardık sen bu konuyu git konuş diye çok sakın yaklaşırdı sabırla konuşurdu çok gönderdiğimiz olurdu*” (Ö8). Belirtilen ifadeler doğrultusunda informal

liderin okulda, öğretmenlerin sosyal etkinlikler yapmalarında öncülük rolü üstlendiği, yöneticilerle yaşanan sorunlarda öğretmenleri temsil ettiği belirlenmiştir.

İnformal lider okuldaki öğretmenlerle güçlü sosyal bağlar kuran öğretmendir. Bu bağlamda doğrudan ifade şöyledir: *“Ama pek çok grupta arası iyi olup şey yapan bir ..... (informal lider) ve .....çok kişiyle arası iyi olduğu için onlar da bazen bu görev alan arkadaşlara destek verebiliyorlar”* (Ö1). *“Hatta geçen arkadaşlar, çok özel olacak ama ben yeni evlendiğim için bana geldiler hocam, ev görmesine. Yani hani şey var yani hani; mesela benim nikahım oldu bu yıl, yani bütün okul katıldı”* (Ö14). Buna göre informal liderin okuldaki öğretmenlerce yakın bulunduğu özel paylaşımlarda daha fazla tercih edildiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin informal liderle mesleki becerilerden bağımsız olarak yalnızca sosyal iletişimler bağlamında güçlü ilişkiler kurduğu anlaşılmaktadır.

İnformal liderin özelliklerine ilişkin ulaşılan bir diğer tema dayanışma ve iş birliği teması; birlikte hareket eme, motive edicilik, mesleki paylaşımları alt temalarından oluşmaktadır. İnformal liderin dayanışma ve iş birliği özelliklerine ilişkin doğrudan ifadeler şunlardır: *“çünkü aynı rolü herkes gerçekleştiriyor herkes üstüne düşeni gerçekleştiriyor doğal olarak da bir ekip oluyor olabilmek bu süreci daha kolay işlemlerini sağlıyordu”* (Ö1). *“Sıcak bir ortam ve bir kültür oluşmuş o kültür üzerine biz o ilişkileri inşa etmiş olduk gerçekten de paylaşımcı bir kültür var yakın bir ilişki var ve doğal olarak da bu eğitim alanında dayanışma ve işbirliğine de yol açan bir şey besleyici bir ilişkiden bahsedebiliriz”* (Ö1). Doğrudan ifadelerde görüldüğü gibi informal liderler okullarda okul kültürüne ve okulda gelişen ekip anlayışına sıklıkla vurgu yapmışlardır. Bu durum informal liderlerin okullardaki işbirliğini destekleyen, birlikte hareket etmeye vurgu yapan bir eğilim içerisinde olduklarını göstermektedir.

Yönetici ile ilişkiler alt kategorisi ise, müdürden memnuniyet ve yöneticinin desteklememesi alt temalarından oluşmaktadır. Araştırmanın nitel bulguları informal liderlerin yöneticilerce desteklenmediklerini ortaya koymaktadır. Bu durumu ortaya koyan katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir: *“Ben okullar başladıktan sonra önceki müdür gittikten sonra ....okul müdürüme bir yazı hazırlayıp verdim. Veli ile kurulacak iletişimin içeriği ile alakalı. Kurallar belirledik. Öğretmenle nasıl iletişim kurulacak öğretmen hangi kanallardan veliyi bilgilendirecek, öğretmen bilgilendirilecek, whats up gruplarında nelere dikkate edilecek... Müdür Bey aa çok güzel dedi ama herhangi*

*bir bilgilendirme yapmadı, öğretmenlere duyurmadı ya da içeriği ile ilgili herhangi bir şey yapmadı” (Ö1). “Şimdiki idarecimiz ise prosedürleri uygulamaya çalışıyor ve prosedürler dışında kesinlikle hiçbir şeye yanaşmıyor yapılması gereken eğitim-öğretim faaliyetleri adına yapılması gereken birçok şey var aslında ama sırada bekleyen fakat iş bitirme insiyatif alıp kendi gücünü kullanarak bulunduğu pozisyonu kullanarak başlamıyor çünkü birçok çekinceleri var biraz böyle korkuyor mevzuattan korkuyor yönetmelikten korkuyor vesaire vesaire ve dolayısıyla iş yürümüyor tabii” (Ö13). Okul müdürleri ile informal lider ilişkisinin, sosyal ağlardaki etkileşime bağlı olarak değiştiği anlaşılmaktadır. Yönetici ile daha sık etkileşim içerisinde olunan ve müdürün sosyal ağda destek bulduğu okullarda informal liderle güçlü bir ilişki geliştirilmesine karşılık, müdürün sosyal ağda destek bulmadığı durumlarda indformal liderle kurulaşn ilişkisinin yüzeysel veya mesafeli hale geldiği anlaşılmaktadır.*

Nitel bulgular çerçevesinde informal liderin özelliklerine ilişkin ulaşılan son kategori kişisel özellikler kategorisidir. Bu kategori, okula ilişkin aidiyet ve sahiplenme ve sivil toplum kuruluşu faaliyetleri alt kategorilerinden oluşmaktadır. Bu kategori bağlamında informal liderlerin siyasal görüşlerini açıklıkla ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu duruma ilişkin doğrudan alıntı şöyledir: *“Ben eğitim senliyim sendikalıyım, bu okulun şöyle bir güzelliğini gördüm siyasi anlamda hiç kimsenin birbiri ile bir çatışması ne bileyim bir şeyi olmadı bu okulda yani 20 yıldır ben böyle bir şey görmedim.” (Ö1). “Kendisi zaten AÇEV görevlisi aynı zamanda. Çocuk gelişimine hâkim, insan ilişkilerine hakim. Hani fikirlere değer veriyor aslında.” (Ö15). “Sendikal faaliyeti yürütmek o sürecin bir parçası olmak idare ile sürekli görüşmek doğal olarak da onlarla nasıl görüşüleceğini hangi dilin kullanılacağını benim bir şeyim vardı gerçekten bir deneyimim” (Ö1). Bu bağlamda informal liderlerin öğretmenlik mesleklerinin yanı sıra çeşitli sivil toplum kuruluşlarında faaliyet yürüttükleri belirlenmiştir. Bu çalışmalarının meslektaşları ile ilişkilerinde güçlendirici bir rol oynadığı görülmektedir.*

#### **4.1.3. İnfomal Liderin Nasıl Ortaya Çıktığına İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmada sosyometri verilerinin analizi sonucunda, informal liderle kurulan sosyal, mesleki ve kişisel ilişkiler göz önüne alındığında informal liderlerin ortaya çıkmasında mesleki konulardaki paylaşımların etkili olduğu belirlenmiştir. Tablo 26

öğretmen ve yöneticilerin sosyal, mesleki ve kişisel konuları konuşmada informal lideri hangi oranda tercih ettiklerine ilişkin sonuçları göstermektedir.

**Tablo 26.** İnfomal Liderle Kurulan İlişkiler Tablosu

		Okul	İO1	İO2	İO3	İO4	OO1	OO2	İHOO1	İHOO2
		n	22	20	17	24	35	42	20	14
		İnfomal Lider	Ö10	Ö1	Ö3	KS1	Ö1	Ö2	Ö19	KB1
İşle İlgili Yakınlık	İşle ilgili her konuyu rahatça konuşabilen	n(%)	1(%5)	4(%20)	3(%18)	1(%4)	4(%11)	5(%12)	8(%40)	-
	İşle ilgili konuları konuşabilen ancak yeterince açık olamayan	n(%)	-	2(%10)	2(%12)	1(%4)	3(%9)	-	2(%10)	1(%7)
	İşle ilgili konuları zorunlu durumlarda konuşan	n(%)	-	2(%10)	1(%6)	-	5(%14)	1(%2)	1(%5)	-
<b>TOPLAM</b>		n(%)	1(%5)	8(%40)	6(%35)	2(%8)	12(%34)	6(%14)	11(%55)	1(%7)
Okul Dışında Zaman Geçirme	Okul dışı her fırsatta görüşerek birlikte zaman geçirmekten keyif alma	n(%)	2(%9)	1(%5)	3(%18)	1(%4)	4(%11)	1(%2)	-	-
	Okul dışı sıklıkla görüşme	n(%)	1(%5)	1(%5)	3(%18)	2(%8)	1(%3)	1(%2)	1(%5)	-
	Okul dışı bazen görüşme	n(%)	-	-	-	2(%8)	-	-	1(%5)	-
<b>TOPLAM</b>		n(%)	3(%14)	2(%10)	6(%35)	5(%21)	5(%14)	2(%5)	2(%10)	-
Kişisel Yaamlık	Kişisel sorunlar hakkında açıklıkla konuşabilme	n(%)	2(%9)	2(%10)	2(%12)	1(%4)	6(%17)	4(%10)	4(%20)	-
	Kişisel sorunları konuşma ancak yeterince açık olamama	n(%)	2(%9)	1(%5)	1(%6)	1(%4)	1(%3)	1(%2)	-	1(%7)
	Kişisel sorunları zorunlu durumlarda konuşma	n(%)	-	1(%5)	-	-	3(%9)	-	-	-
<b>TOPLAM</b>		n(%)	4(%18)	4(%20)	3(%18)	2(%8)	10(%29)	5(%12)	4(%20)	1(%7)

İO: İlkokul; OO: Ortaokul; İHOO: İmam Hatip Ortaokulu; KS: Kadın sınıf öğretmeni; KB: Kadın branş öğretmeni

Tablo 26’da görüldüğü gibi informal liderin ortaya çıkmasında İO1 okulunda kişisel yakınlık kurma, İO4 okulunda okul dışında zaman geçirme etkiliyken diğer okulların öğretmen ve yöneticileri arasında işle ilgili konulardaki paylaşımların informal liderin ortaya çıkmasında etkili olduğu belirlenmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi, İO1 okulunda katılımcıların %5’i, İO2’de %40’ı, İO3’de %35’i, İO4’te %8’i, OO1’de %34’ü, OO2’de %14’ü, İHOO1’de %55’i ve İHOO2’de %7’si informal liderle işle ilgili konularda ilişki kurabildiklerini

belirtmişlerdir. Araştırmada incelenen okullardan İO2 ve İHOO1’de öğretmenlerin önemli oranda informal lider ile işle ilgili konuları konuştukları, bu okullarda informal liderin ortaya çıkmasında işle ilgili konuların rahatlıkla konuşulabiliyor olmasının etkili olduğu görülmektedir. Öte taraftan İO1, İO4 ve İHOO2’de informal liderle işle ilgili konuların paylaşımının düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu durum bu okullarda informal liderin işle ilgili konular dışındaki paylaşımların etkisi ile ortaya çıktığını göstermektedir.

İnformal liderle okul dışında zaman geçirdiğini belirtenlerin oranı İO1’de %14, İO2’de %10, İO3’de %35, İO4’de %21, OO1’de %14, OO2’de %5, İHOO1’de % 10 olarak belirlenmiştir. Okul dışı zaman geçirmenin ilkokullarda, imam hatip ortaokullarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İnformal liderin ortaya çıkmasında okul dışı zaman geçirmenin İO3’te yüksek düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgu İO3 informal liderinin okul dışında takipçileriyle bağ kurduğunu göstermektedir.

İnformal liderle kişisel yakınlık kurduğunu belirtenlerin oranı İO1’de %18, İO2’de %20, İO3’de %18, İO4’de %8, OO1’de %29, OO2’de %12, İHOO1’de % 20 ve İHOO2’de %7 olarak belirlenmiştir. Kişisel yakınlık alanındaki tercihlerin, okul dışı zaman geçirme ve okulla ilgili sorunların konuşulmasından daha az belirleyici olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen OO1 informal liderinin öğrenenlerin önemli bir oranıyla kişisel yakınlık kurduğu görülmektedir. İO4 ve İHOO2 okullarında kişisel yakınlık kurmanın azlığı bir başka dikkat çekici bulgudur.

Bulgular ışığında; İO1’de kişisel yakınlığın, İO2’de işle ilgili konuları paylaşabilmenin, İO3’de işle ilgili konuları konuşmak ve okul dışında birlikte vakit geçirmenin, İO4’de okul dışında birlikte vakit geçirmenin, OO1 ve OO2’de işle ilgili konuları konuşabilmenin ve kişisel yakınlık kurabilmenin, İHOO1’de işle ilgili konuları konuşabiliyor olmanın informal liderin ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Ortaokullarda informal liderin işle ilgili konularda başvurulan kişi olarak öne çıkmasında ilkokullara kıyasla karmaşıklaşan bürokratik işleyişin etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Mintzberg (2015: s. 49) formal ilişkilerin işe, informal ilişkilerin ise sosyal faktörlere bağlı olarak geliştiğini belirtmektedir. Ancak araştırmanın bulguları informal liderlerle yapılan paylaşımların önemli oranda işle ilgili konular olduğunu göstermektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında formal iletişim kanallarının, katı bürokratik yapısı ve açık olmayan iletişim kanallarının etkili olduğu

düşünülmektedir. Bulgular okullarda farklı informal liderlik türlerinin ortaya çıktığını göstermektedir. Bu farklılıklarda okulların kendine özgü sosyal dinamiklerinin yanında informal liderlerin sosyal ağ güçlerinin belirleyici olduğu düşünülmektedir. Buna göre informal liderlerin okulda etkilediği ağın büyüklüğü, okul müdürünün sosyometrik statüsü, okuldaki öğretmenlerin kendi aralarında ve okul yönetimi ile ilişkilerinin niteliği informal liderin ortaya çıkmasında etkili faktörlerdir Tablo 27 informal liderlerin ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri bir arada sunmaktadır.

**Tablo 27.** İnfomal Liderlerin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler Tablosu

Okul	İO1	İO2	İO4	OO1	OO2	İHOO1	İHOO2	
<b>Seçilme Yüzdesi</b>	%41	%60	%46	%49	%21	%60	%50	
<b>İnfomal Lider Türü</b>	Uzlaştırıcı - Destekleyici	Arabulucu Müzakereci	Yönetimle Güçbirliği İçinde	Motive Eden-Destekleyici	Yönetimle Aracı	Sorun Çözen	Yönetimle Aracı	
<b>Müdür Statüsü</b>	Kayıtsız Kalınmış	Reddedilmiş	Popüler	Kayıtsız Kalınmış	Seçilme Punanı Düşük	Seçilme Punanı Düşük	Seçilme Punanı Düşük	
<b>İnfomal Liderin Özellikleri</b>	Uzlaştırıcı	Birliktelik vurgusu	Müdürle yakın ilişkiler	Okula aidiyet sahiplenme	Aracı	Sorun çözebilme	Yönetici ile rahat konuşma	
	Sosyal	Arabulucu ve temsiliyet	Yakın ilişkiler	Düzen için çabalama	İletişim becerileri	İlişki odaklı	Her şeyden haberdar olma	
			Danışılıyor	Yönetici desteklemiyor		Yaşam felsefesi var		
<b>İnfomal Liderle Kurulan İlişkiler</b>	<b>İşle ilgili konuşma</b>	%5	%40	%8	%34	%14	%55	%7
	<b>Okul dışı vakit geçirme</b>	%14	%10	%21	%14	%2	%10	-
	<b>Kişisel yakınlık</b>	%18	%20	%8	%29	%12	%20	%7

Tablo 27 incelendiğinde OO2 ve İHOO2 okullarında öğretmenler arasında küçük gruplaşmalar görülmesine karşılık okullardaki öğretmen ilişkilerinin genel olarak sıcak, samimi, dayanışma ve iş birliğini önemseyen bir nitelikte olduğunu görülmektedir. İO4 ve OO2 okul müdürü dışındaki okul müdürlerinin okul sosyal ilişki ağında yer bulamamakla beraber öğretmenler tarafından liyakatsiz, insiyatif kullanmaktan çekinen, kontrolcü, kararlara katılımı önemsemeyen ve hızlı sorun

çözme becerilerine sahip olmamak gibi özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir. Okullarda müdürlerin öğretmenlerle bürokratik temelde bir ilişki kurmayı tercih etmeleri sosyal ilişki ağlarının yakın ilişki temelinde gelişen yapılarında yer bulamaması ile sonuçlanmaktadır. Okul sosyal ortamları genel olarak olumlu algılanmakla birlikte İHOO2 ortaokulunda çatışmalar ve gruplaşmalar nedeni ile olumsuz bir sosyal ortamın bulunduğu düşünülmektedir.

Tablo incelendiğinde informal liderlerin, okullarında uzlaştırıcı, arabulucu, temsil becerisine sahip yakın ilişkiler kuran, kural ve düzen oluşturma konusunda çaba gösteren iletişim becerileri yüksek ilişki odaklı bireyler oldukları belirlenmiştir. İnfomal liderlerin okuldaki öğretmenlerin yarısına yakının desteğini alabildikleri görülmektedir. Bu desteğe bağlı olarak informal liderlerin müdahale güçlerinin arttığı düşünülmektedir. İO2 informal liderinin sahip olduğu sosyal ağ desteğinin gücü ile birlikte erkek olması nedeni ile müzakereci bir türde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Benzer biçimde İHOO1 informal lideri sosyal ağ desteği en fazla olan diğer informal lider olarak ortaya çıkmaktadır. Bu informal liderin de sorun çözücü becerileri ile öne çıkması sosyal ağda sahip olunan desteğin cinsiyetten bağımsız olarak bir müdahale gücü sağladığını göstermektedir.

İnfomal liderlerin ortaya çıkmasında sosyal ağ destekleri ile birlikte, takipçileri ile ilişki kurdukları bağlamların etkili olduğu görülmektedir. Buna göre İO2, OO1 ve İHOO1 gibi yüksek sosyal ağ desteğine sahip olan informal liderlerin, takipçileri ile %34, %40 ve %55 oranlarında işle ilgili konularda iletişim kurdukları görülmektedir. Bu durum informal liderin ortaya çıkmasında mesleki konularda sundukları desteğin önemini ortaya koymaktadır. Buna karşılık İO1 ve İO4 informal liderleri kişisel yakınlık ile okul dışı sosyal ilişkilerin ağırlıkta olduğu bir ilişki geliştirmiş olmalarına karşılık sosyal ağ destekleri sınırlı düzeydedir.

Araştırmanın informal liderlerin nasıl ortaya çıktıklarına ilişkin başvurulan bir diğer bulgu Sosyometri Tercih Listesi'ne bağlı olarak hazırlanan sosyogramlardır. Öğretmen ve yöneticilerin sosyal ilişki ağlarını klikler, yakın ilişkiler, karşılıklı veya tek taraflı tercihler, cinsiyet, branş ve yöneticilik gibi faktörlere bağlı olarak incelenmesine imkan sağlayan sosyogramlar informal liderlerin nasıl bir ilişki dinamiği içerisinde geliştiklerine dair fikir sunabilmektedir. Buna göre informal liderlerin, çoğunlukla kadın oldukları, kadın öğretmenlerin ağırlıkta olduğu geniş sosyal ağların desteği ile ortaya çıktıkları ve büyük oranda karşılıklı ilişkilere dayanan



Şekil 11 incelendiğinde kadın sınıf öğretmeni olan Ö10, en yüksek sosyometri tercih puanına sahip informal liderdir. Ayrıca Ö10 yüksek puanlara sahip olan KS1 ve Ö18'i tercihleri arasında göstermiş bu sayede grupta merkezi konuma sahip olduğu görülmektedir. Ö1 ve Ö16 erkek yöneticilerdir. Ö16 merkezi konumdaki Ö10 ile herhangi bir sosyometrik bağa sahip olmamakla birlikte Ö15 merkezi konumdaki öğretmenle bağa sahip değil ancak her iki yönetici ile sosyometrik bağ kurmuştur.

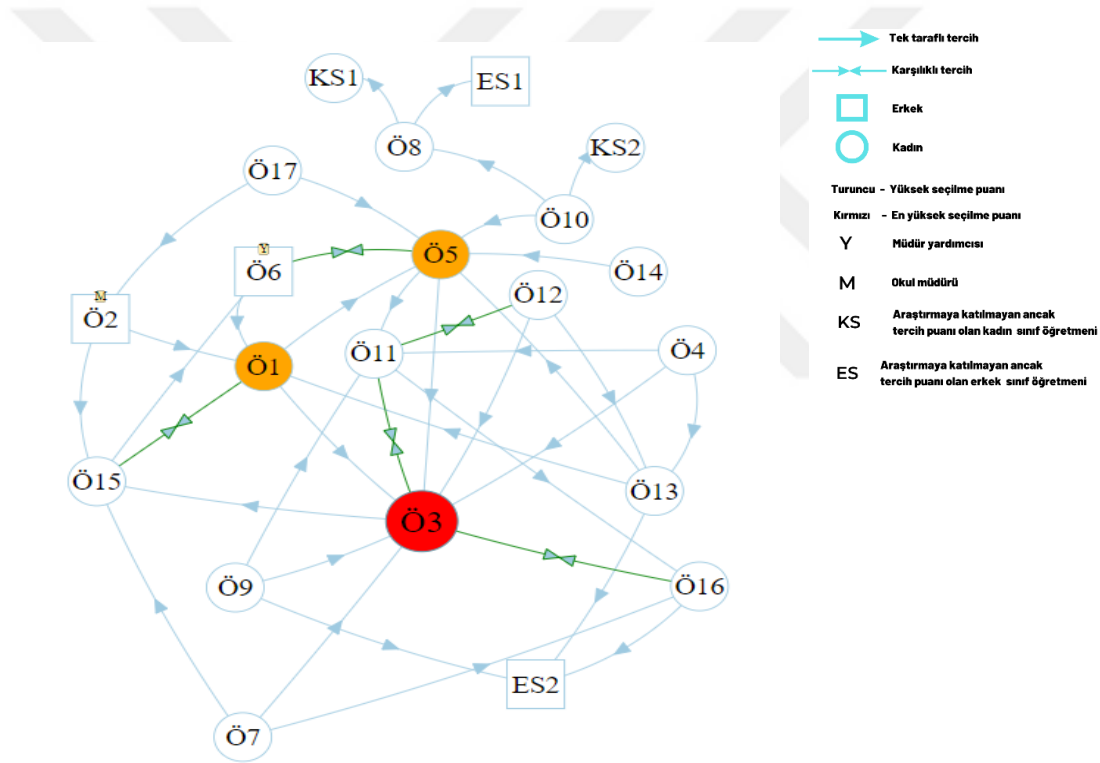
Ö10 okuldaki pek çok kişi tarafından seçilmiş olmakla beraber okulda seçilme puanı yüksek olan diğer öğretmenlerle karşılıklı veya yalnızca seçmeye dayanan ilişkilere sahiptir. Bunun yanında Ö10'un üç seçiminin ikisi karşılıklı tercihlere dayanmaktadır. Ö15 her iki okul yöneticisi ile karşılıklı veya tek taraflı ilişkiye sahip olmasına karşılık Ö10 ve Ö18 yöneticilerden biri ile seçilmeye dayanan bir ilişkiye sahiptir. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde Ö10'u tercih eden Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö14, Ö18, Ö19'un bu okuldaki çalışma süreleri ile mesleki kıdemlerinin en az 5 yıl olduğu görülmektedir.

Okulun sosyal ilişki ağında kadın öğretmenlerin etkinliğine karşılık yöneticilerin sosyal ağ desteğine sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Okuldaki erkek öğretmenlerden Ö13, Ö20, Ö21 yönetici erkek öğretmen Ö1'i tercih etmelerine karşılık informal lider konumundaki Ö10 ile herhangi bir bağa sahip değildirler. Ö15, informal liderden farklı olarak erkek yöneticiler ve erkek öğretmenlerle karşılıklı veya tek taraflı bağlara sahip köprü konumundaki bir öğretmendir. İO1 açısından yöneticilerle iş birliği içerisinde olan Ö15'in erkek öğretmenlerle sosyal bağ kurduğu ancak informal lider konumundaki Ö10'un yöneticilerle ve kendi aralarında bağa sahip olan erkek öğretmenlerle sosyal bağ geliştirmediği görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet temelli gruplaşmaları aralarındaki sosyal ağlardaki cinsiyet ilişkisini belirlemektedir. Okul müdürü sosyal ilişki ağında yer bulamamış olmasıyla dikkat çekmektedir. OO1 sosyometri sonuçlarını gösteren sosyogramda kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklı sosyal ağlar dikkat çekmektedir. Ancak bu okulda informal liderin kadın olduğu ve erkeklerin tercihlerinde yer bulduğu görülmektedir. Bu okulda informal liderin erkek gruplarının klikleşmelerini önleyen bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Ö4'ün erkek öğretmenler arasında daha çok tercih edildiği ve bir bakıma erkek grubunun en çok tercih edilen üyesi, yıldızı haline geldiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan İO2 öğretmen ve yöneticilerinin sosyometri tercih listesine bağlı olarak oluşturulan ilişki ağı Şekil 12'de sunulmaktadır.



Ayrıca okulun erkek yöneticisi EY'nin yalnızca bir öğretmen tarafından tercih edildiği görülmektedir.

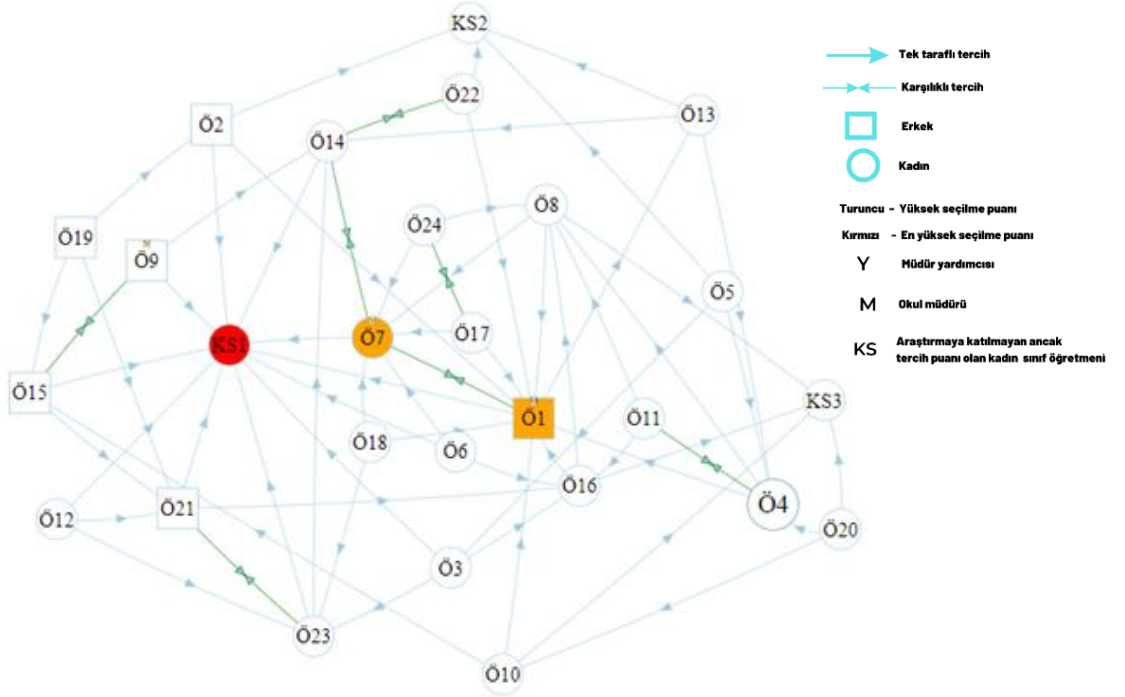
Ö1, Ö14, Ö13 birbirlerini karşılıklı olarak seçtikleri bu üç öğretmenin aynı zamanda araştırmaya katılan 20 öğretmenin 17'si ile bağlar geliştirdikleri ve güçlü bir sosyal ağa sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde okuldaki informal lider ile etkili olan diğer üç öğretmenin sınıf öğretmenleri olduğu görülmektedir. Okul informal lideri ile formal liderlerinin ilişki ağlarında ortak kişiler olmasına karşılık doğrudan bir bağları söz konusu değildir. Araştırmaya katılan İO3 öğretmen ve yöneticilerinin sosyometri tercih listesi sonuçlarına bağlı olarak oluşturulan sosyometrik ilişki ağı Şekil 13'de sunulmaktadır.



**Şekil 13. İO2 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram**

Şekil 13 incelendiğinde İO3 kadın sınıf öğretmeni olan Ö3, en yüksek sosyometrik tercih puanına sahip olmakla birlikte okul yöneticileri ile herhangi bir sosyometrik bağına sahip olmadığı görülmektedir. Ancak ikinci yüksek seçilme puanına sahip kadın branş öğretmeni Ö1'i tercih eden dört kişiden ikisi okuldaki erkek yöneticilerdir. Okulda yüksek seçilme puanına sahip olan Ö3, Ö1 ve Ö5 aralarında yalnızca seçilmeye dayanan sosyometrik bağına sahiptirler.

İÖ3'te erkek yöneticilerin kendi aralarında bir ilişki ağına sahip olmadıkları aynı zamanda okuldaki sosyal ilişki ağında tercih edilmedikleri belirlenmiştir. Ö1 ve Ö5'in doğrudan sosyal ağ ilişkisine sahip olmayan informal liderle yöneticiler arasında bir köprü rolüne sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde Ö3, Ö4 ve Ö7 okuldaki hizmet süreleri en uzun olan öğretmenler oldukları görülmektedir. Yöneticilerin nispeten daha yeni olan öğretmenlerle bağ kurmaları dikkat çekici bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Ö5 mesleki kıdem açısından 16 ile 20 arasında iken Ö1 ve Ö3 11-15 yıl aralığındadır. Bu durum okuldaki çalışma süresinin informal lider olarak ortaya çıkmada mesleki kıdemden daha fazla etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca okulda 0-1 veya 2-5 yıl aralığında görev yapan öğretmenlerin informal lidere tercihlerinde yer vermiş olmaları, informal liderin farklı zamanlarda gelen öğretmenlerle bağ kurabildiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan İÖ4 öğretmen ve yöneticilerinin sosyometri tercih listesi sonuçlarına bağlı olarak oluşturulan sosyometrik ilişki ağı Şekil 14'te sunulmaktadır.

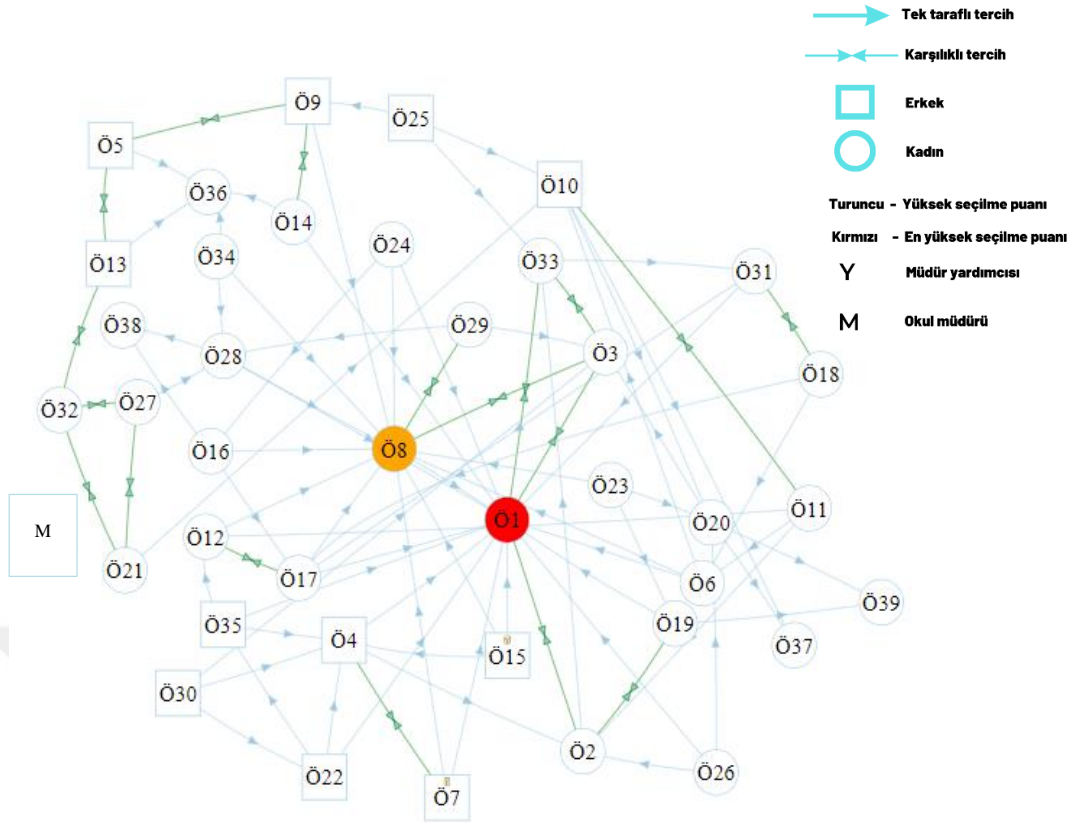


Şekil 14. İÖ4 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram

Şekil 14 incelendiğinde İÖ4'de kadın sınıf öğretmeni olan KS1'in, Ö1 ile birlikte en yüksek sosyometrik tercih puanına sahip informal lider olduğu görülmektedir. KS1 okul yöneticileri ile sosyometrik bağa sahiptir, en yüksek seçilme

puanına sahip Ö1 ise okul müdürüdür Ö1, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerden yalnızca Ö2 tarafından tercih edilmekle beraber herhangi bir erkek öğretmene tercihlerinde yer vermemiştir. Okulda 18 ilişkide karşılıklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu durum okuldaki sosyal ilişki ağının yoğunluğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

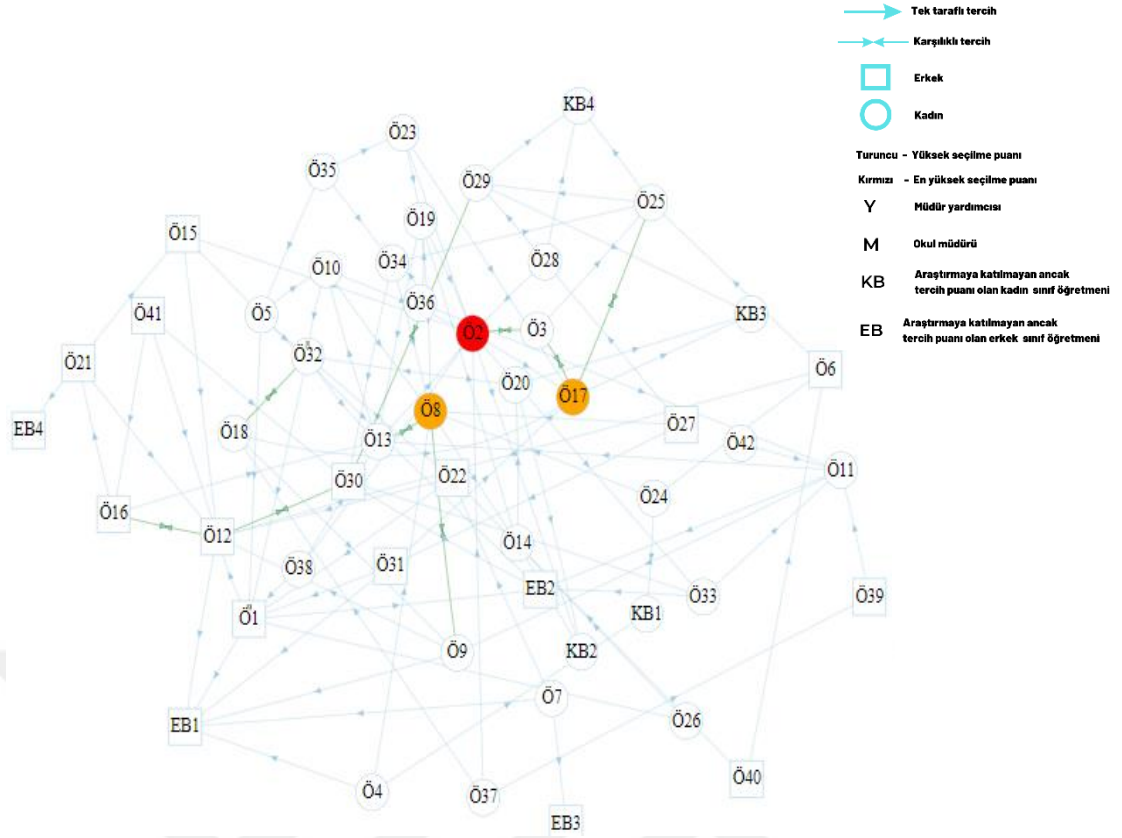
Okulda yönetici konumunda bulunan Ö1 informal lider ve kadın öğretmenlere tercihlerinde yer vermiş ancak erkek öğretmenleri nispeten daha az tercih etmiştir. Bu durum erkeklerle kurulan bağın sıklaşmasının erkek bir yöneticilik açısından sınırlılık oluşturduğuna kanıt olarak değerlendirilebilir. KS1 araştırmaya katılan 24 katılımcının 11'i ile sosyal bağa sahip olmanın yanında farklı branş, kıdem ve okul çalışma süresine sahip öğretmenler tarafından tercih edilmiştir. Yöneticilerin kendi aralarında sosyometrik bağı bulunmamasına karşılık bir yöneticinin informal lider ile birlikte yüksek seçilme puanına sahip Ö7 ile sosyal bağa sahip olduğu belirlenmiştir. Ö7, 14 yıllık öğretmen ve 7 yıldır bu okulda görev yapmaktadır, KS1 ise 8 yıllık öğretmen olduğu halde 5 yıldır bu okulda çalışmaktadır. Bu durum okuldaki çalışma süresinin kıdemden daha fazla etkili bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Okulda yönetici konumundaki Ö9, KS1'i tercih ettiği halde diğer yönetici ile herhangi bir bağa sahip değildir. Araştırmaya katılan OO1 öğretmen ve yöneticilerinin sosyometri tercih listesi sonuçlarına bağlı olarak oluşturulan sosyometrik ilişki ağı Şekil 15'te sunulmaktadır.



**Şekil 15.** OO1 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram

Şekil 15 incelendiğinde OO1’de infomal liderim kadın branş öğretmeni Ö1 olduğörülmektedir.Ö1’in tercihlerinin tamamını karşılıklı tercihe dayanmaktadır. İnfomal lider Ö1’in aynı zamanda Ö33 ve Ö3 ile birlikte bir klik oluşturdukları anlaşılmaktadır. Bu kliğin oluşmasının nedenleri ancak derinlemesine görüşmeler yoluyla anlaşılabilir. Okulda sosyometrik olarak en çok tercih edilen kadın öğretmenler arasında karşılıklı veya tek taraflı bağlar olmakla birlikte Ö1 ve Ö8’in okulun genelinde etkili bir ilişki gücüne sahip olduğu görülmektedir.

İnfomal liderin geniş sosyal ağına karşılık okul müdürünün ağı dışında kaldığı görülmektedir. Okul müdür yardımcılarını Ö7 ve Ö15’in infomal liderle sosyometrik bağ kurdukları kendi aralarında veya okul müdür ile sosyometrik bağa sahip olmadıkları belirlenmiştir. Sosyometrik ağı oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 11’i erkek 35’i kadın öğretmen olmalarına karşılık erkek öğretmenler arasında cinsiyet kaynaklı kliğin oluşmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan OO2 öğretmen ve yöneticilerinin sosyometri tercih listesi sonuçlarına bağlı olarak oluşturulan ilişki ağı Şekil 16’da sunulmaktadır.

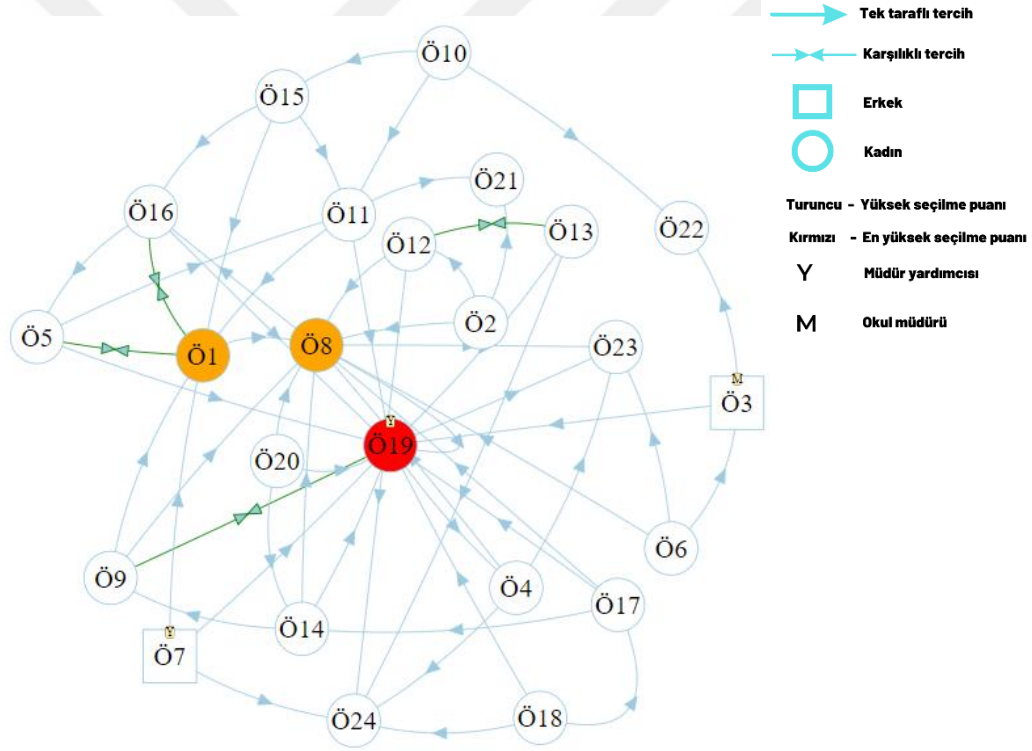


**Şekil 16.** OO2 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram

Şekil 16 incelendiğinde OO2’de merkezi konumda olan yedi farklı öğretmen vardır. Okul yöneticilerinin sosyometrik ilişki ağında etkili olmadıkları görülmektedir. Okulda sosyometrik ilişki ağında merkezi konumda olanların her birinin bağımsız bir grup üzerinde etkili oldukları anlaşılmaktadır. Okulda dokuz karşılıklı ilişki söz konusudur. OO2 öğretmen sayısı açısından en kalabalık olmasına karşılık karşılıklı ilişki sayısının azlığı ilişkilerin yoğunluğunun az olmasının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Erkek branş öğretmeni Ö12’nin kendisine tercihlerinde yer veren yedi katılımcının tamamının erkek olması nedeni ile erkek öğretmenler arasındaki informal ilişkileri temsil eder bir konumda olduğu anlaşılmaktadır. OO2’de ise informal lider olarak ortaya çıkan kadın öğretmeni tercih eden dokuz öğretmenin yedisi kadındır. Bu okulda öğretmenlerin sosyometrik tercihlerinde cinsiyetlerinin belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Şekil 16 okulun kadın ve erkek öğretmenlerin ayrı ağlar içerisinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek öğretmenler arasındaki sosyal ayrışmayı ortaya koyan önemli ifadelerden biri odak grup görüşmesinde Ö38 tarafından dile getirilmiştir. Buna göre: “öğretmenler odasında erkekler bir tarafta

kadınlar bir tarafta aslında çok laik de bir ortam var. Bir imam hatip ortamı gibi değil ama o ayırım bilmiyorum neden olmuş. Ondan biraz rahatsız oldum açıkçası başlangıçta.” İfadesi ile kadın ve erkek öğretmenler arasında mekânın ayrı kullanılması ile sembolize edilen ayırmadan rahatsızlığını dile getirmenin yanında toplumun genel yargılarının öğretimin farklı kademelerinde farklı biçimlerde yansımaya örnek oluşturmaktadır. Ö2’de “erkekler koltukta kadınlar masanın etrafında” ifadesiyle duruma ilişkin gözlemini aktarmıştır. Ö37 ise ”bu okulda ben istediğim gibi giyinerek giderim. Öyle bir sınırlama hiç hissetmedim.” ifadesiyle okulda cinsiyetler arası ayırımın günlük yaşama yansımadığına vurgu yapmaktadır. Araştırmaya katılan İHOO1 öğretmen ve yöneticilerinin sosyometri tercih listesi sonuçlarına bağlı olarak oluşturulan ilişki ağı Şekil 17’de sunulmaktadır.



**Şekil 17.** İHOO1 Okul İnfomal Lideri ve İlişki Ağını Gösteren Sosyogram

Şekil 17 incelendiğinde İHOO1’de infomal lider olarak ortaya çıkan kadın öğretmen Ö19’un okul müdürü ve müdür yardımcısının dahil olduğu geniş bir sosyal ağa sahip olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin kendi aralarında bağlarının bulunmamasına karşılık, Ö19 ile her iki erkek yöneticinin sosyometrik bağa sahip



görülmektedir. Okulda erkek öğretmenler Ö2, Ö8, Ö11, EB1 ve Ö6'nın daha çok kendi aralarında sosyometrik bağlar kurduklarına karşılık okul müdürünün erkek öğretmen Ö2 erkeklerin oluşturduğu sosyal ağ ile ilişki kurduğu ancak sosyometri tercihlerinde daha çok kadın öğretmenlere yer verdiği görülmektedir.

#### 4.2.Okullarda İnfomal Liderlerin Ortaya Çıkmasında Öğretmen ve Yöneticilerin Toplumsal Cinsiyet Algısının Nasıl Bir Rol Oynadığına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin veriler TCAÖ ile odak grup görüşmeleri görüşme formundan elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda katılımcıların cinsiyet algısı puanlarının cinsiyet ve okul türü değişkenleri bağlamında farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla toplumdaki kadın ve erkeğe atfedilen kalıp yargılara ilişkin daha esnek bir bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 28). Ayrıca araştırma sonuçları ilkokullarda görev yapan katılımcıların toplumsal cinsiyet algısı açısından imam hatip ortaokullarında görev yapan katılımcılara kıyasla anlamlı biçimde daha esnek bir bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 28.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Mann-Whitney U)

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Min.	Maks.	Z	p
TCAÖ	Kadın	142	113,05	9,063	79	125	4,282	0,000
	Erkek	52	101,15	18,464	46	125		
	Toplam	194	109,86	13,342	46	125		

Tablo 28'de toplumsal cinsiyet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, kadın katılımcıların ölçek ortalamalarının  $113,05 \pm 9,063$ ; erkek katılımcıların ölçek ortalamalarının  $101,15 \pm 18,464$  olduğu görülmektedir.

Gruplar arası toplam puanların karşılaştırılması amacıyla yapılan analizde (Mann-Whitney U) katılımcıların cinsiyetleri ile toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında, kadın katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu

belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). TCAÖ sonuçlarının yaş değişkeni bağlamında incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 29’da sunulmaktadır.

**Tablo 29.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis)

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
TCAÖ	20-30 arası	28	101,04	6,205	3	,102*
	31-40 arası	77	85,37			
	41-50 arası	66	106,62			
	51 ve üstü	23	107,63			
	Toplam	194				

Tablo 29’da görüldüğü gibikatılımcıların toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar, katılımcıların yaş değişkenine göre incelendiğinde grup puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $x^2 = 6,205$ ;  $p = ,102$ ;  $p > .05$ ). Öğretmen veya yöneticilerin yaşlarının, toplumsal cinsiyete ilişkin algılarını veya kadın ve erkek cinsiyetine ilişkin kalıp yargılarını etkileyen bir değişken olmadığı belirlenmiştir. TCAÖ sonuçlarının okul türü değişkeni bağlamında incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 30’da sunulmaktadır.

**Tablo 30.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis)

	Okul Türü	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p	Anlamlı Fark (Mann Whitnet U)
TCAÖ	1. İlkokul	83	107,05	6,653	2	,036*	1 ve 3 arasında
	2. Ortaokul		95,89				
	3. İmamhatip OO		77,82				
	Toplam		194				

Tablo 30’da görüldüğü gibi katılımcıların toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar, okul türü değişkenine göre incelendiğinde grup puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $x^2 = 6.65$ ;  $p < .05$ ).

İki grup arasındaki farklılığın kaynağının tespit edilmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Sonuçlar toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargıların ilkökul öğretmen ve yöneticileri arasında en düşük, imam hatip ortaokulları öğretmen ve yöneticileri arasında en yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ilkökul

öğretmen ve yöneticilerinin imam hatipteki öğretmen ve yöneticilere kıyasla toplumdaki kadın ve erkeğe atfedilen kalıp yargılara ilişkin daha esnek bir bakış açısına sahip olduklarına işaret etmektedir. İlkokul ve İmamhatip ortaokulları arasındaki farklılığa ilişkin sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur.

**Tablo 31.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Mann-Whitney U)

	Okul Türü	N	$\bar{x}$	ss	Min.	Maks.	Z	p
TCAÖ	İlkokul	83	112,31	1,237	55	125	2,533	0,011
	İmamhatip OO	34	103,41	3,218	46	123		
	Toplam	117	109,86	13,342	46	125		

Tablo 31’de katılımcıların toplumsal cinsiyet algılarının okul türü değişkenine göre hangi şekilde farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde ilköğretmen ve yöneticilerinin ölçek ortalamalarının  $112,31 \pm 1,237$ ; imamhatip ortaokulu öğretmen ve yöneticilerinin ölçek ortalamalarının  $103,41 \pm 3,218$  olduğu görülmektedir. Gruplar arası toplam puanların karşılaştırılması amacıyla yapılan analizde (Mann-Whitney U) katılımcıların okul türü ile toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında, ilköğretmen katılımcıları lehine anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). TCAÖ sonuçlarının mesleki kıdem değişkeni bağlamında incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 32’de sunulmaktadır.

**Tablo 32.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis)

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
TCAÖ	0-5 yıl	29	93,81	5,526	4	,237
	6-10 yıl	35	91,66			
	11-15 yıl	43	84,88			
	16-20 yıl	33	104,03			
	21 yıl ve üzeri	54	109,32			
	Toplam	194				

Tablo 32’de görüldüğü gibi katılımcıların toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde grup puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $X^2=5,526$ ;  $p=,237$ ;  $p > .05$ ).

Katılımcıların öğretmenlikte geçirdikleri süre toplumsal cinsiyet algılarını etkilememektedir. TCAÖ sonuçlarının okuldaki hizmet süresi değişkeni bağlamında incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 33’te sunulmaktadır.

**Tablo 33.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis)

	<b>Okulda Hiz. Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>TCAÖ</b>	0-1 yıl	33	85,33	4,227	3	,238
	2-5 yıl	84	93,81			
	6-10 yıl	51	104,59			
	11 ve Üstü	26	110,96			
	Toplam	194				

Tablo 33’te görüldüğü gibi katılımcıların toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar okuldaki hizmet süresi değişkenine göre incelendiğinde grup puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $X^2=4,227$ ;  $p=,238$ ;  $p>.05$ ). Katılımcıların halen görev yapmakta oldukları okuldaki hizmet süreleri toplumsal cinsiyet algılarını etkilememektedir. TCAÖ sonuçlarının branş değişkeni bağlamında incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 34’te sunulmaktadır.

**Tablo 34.** Katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısına İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılıklarının İncelenmesi (Kruskal-Wallis)

	<b>Branş</b>	<b>n</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>TCAÖ</b>	Branş	115	93,43	3,541	2	,170
	Sınıf	65	107,62			
	Yönetici	14	83,93			
	Toplam	194				

Tablo 34’te görüldüğü gibi katılımcıların toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden aldıkları puanlar mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde grup puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $X^2=3,541$ ;  $p=,170$ ;  $p>.05$ ). Katılımcıların görev yapmakta oldukları okuldaki branşları toplumsal cinsiyet algılarını etkilememektedir.

Nicel araştırma bulguları toplumsal cinsiyet algısı açısından ilkokullar ile imam hatip ortaokullarının farklılaştığını göstermektedir. Bu sonucu açıklanmaya yönelik uygulanan nitel araştırma bulguları Tablo 35’te görüldüğü gibi ilkokullarda

eşitlikçilik temelinde saygı ve erkekten beklentiler alt kategorilerinin, imam hatip ortaokullarında ise kadına ve erkeğe atfedilen cinsiyet özellikleri ile cinsiyetçilik alt kategorilerinin ortaya çıktığı göstermektedir.

**Tablo 35.** İlkokul ve İmam Hatip Ortaokullarında Toplumsal Cinsiyet Algısı

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Okul Kodu/Katılımcı Kodu
Okullarda cinsiyet algısı	Eşitlikçilik temelinde saygı	Önce insan omak	İ01/ Ö1-Ö5-Ö8-Ö10-Ö15
		Cinsiyetin önemsizliği	İ04/Ö13-Ö14; İH002/Ö12
		Paylaşım	İ04/Ö8
	Cinsiyetçilik	Erkek-kadın mekan ayrımı	İH001/Ö1-Ö8
		Cinsiyetçi davranışlar	İH002/Ö7; İ04/KS1
		Kadın fazlalığı	İH002/Ö5; İH001/Ö1
		Üst yönetimlerde erkek baskınlığı	İ04/Ö8
		Mahremiyet	İH002/Ö2
		Kadın duygusallığı	İ02/Ö12-Ö7; İ04/Ö7; İH002/Ö2-Ö7
		Erkeklere uyum çabası	İ02/Ö12; İ04/Ö7; İH002/Ö6
Cinsiyete atfedilen özellikler	Kadına atfedilen cinsiyet özellikleri	Güçsüzlük, çaresizlik	İH002/Ö2-Ö5
		Kadın işleri	İH002/Ö6; İH001/ Ö8
		Anaçlığı	İH001/Ö1-Ö17- Ö19; İH002/Ö2
		Resmi çizgi (Erkeksi)	İ04/Ö7
		Erkek gücü	İH002/Ö2
	Erkeğe atfedilen cinsiyet özellikleri	Resmi Konularda Erkek Rahatlığı	İH002/Ö6
		Erkekler iltifat etmez	İH001/Ö19
		Erkek gruplaşması	İH001/Ö1
		Gelenksel olmama (Erkek)	İ04/KS1
	Erkekten beklentiler	Babacanlık	İ04-Ö7
Açık fikirlilik(Erkek)		İ04/KS1	
Demokratik olma kadına nasıl davranılacağını bilme		İ04/KS1	
Cinsiyet öğretisi		Öğretilmiş (cinsiyet algısı)	İ04/KS1; İH002/Ö6

Tablo 35'te belirtildiği gibi nitel veriden elde edilen bulgular okullarda iki kategori altında toplanmıştır. Bu kategorilerden okullarda cinsiyet algısı kategorisinin; eşitlikçilik temelinde saygı ve cinsiyetçilik alt kategorilerinden, cinsiyetlere atfedilen özellikler kategorisinin; kadına atfedilen cinsiyet özellikleri ve erkeğe atfedilen cinsiyet özellikleri ile erkekten beklentiler ve cinsiyet öğretisi alt kategorilerinden oluştuğu belirlenmiştir. Sonuçlar bu okul türlerinde belirtilen kotagoriler bağlamında belirgin görüş farklılıklarının varlığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ilkokullar ve imam hatip ortaokullarındaki toplumsal cinsiyet algılarına ilişkin nitel bulgular, TCAÖ'na ilişkin nicel bulguları destekler niteliktedir.

Analiz sonuçları, ilkokul ve imam hatip ortaokullarında cinsiyet algısı kategorisinin; *eşitlikçilik temelinde saygı ve cinsiyetçilik* alt kategorilerinden elde edildiğini ortaya koymaktadır. Eşitlikçilik temelinde saygı alt kategorisi, önce insan

olmak, cinsiyetin önemsizliği ve paylaşım kodlarından oluşmakta olup bu alt kategorinin büyük oranda ilkökul öğretmen ve yöneticilerinin görüşlerine doğrultusunda oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcılar okullarında öğretmenler arası sosyal ilişkilerde cinsiyeti esas almadıklarını, paylaşımlarında ve birlikte geçirdikleri zamanda cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığını belirtmektedirler. Yaptıkları esprielerde, görev dağılımında veya birlikte geçirdikleri zamanlarda cinsiyetin etkisinin görülmediğine ilişkin doğrudan ifadeler şunlardır. *“Yani erkek öyle olur kadın böyle olur ya da erkek olduğu için kadın olduğum için erkeğin bana davranışından dolayı olan bir zorluk rahatsızlık hissim bir olmadı; önce insan olarak bakıyoruz”* (İO1/Ö15). *“Evet, cinsiyeti yaptığınız espri cinsiyete göre değişebilir o bile bizde yok o kadar da cinsiyetsiz yaklaşıyoruz diyebilirim hiçbir önemi yok”* (İO4/Ö13). *“Bazı okullarda kadınlar erkekler ayrı oturabiliyorlar mesela öğretmenler odasında da otururken yerlerinde bizde hiç öyle bir şey de yok”* (İO1/Ö1). Bu bulgular, ilkökullarda öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik özel çabalarının göstergesi niteliğindedir. İlkokullarda sosyal ilişkilerde cinsiyet vurgusunun daha az vurgulandığı hatta eşitliği sağlamaya yönelik ayrı bir özen gösterildiği görülmektedir.

Eşitlikçilik temelinde saygı alt kategorisini oluşturan bir başka kod ise paylaşımdır. İlkokullarda kadın öğretmenlerin fazla olmasının erkek ve kadın öğretmenler arasında paylaşımları ve bu paylaşımların niteliğini olumsuz etkilemediği aksine daha farklı paylaşım imkanları oluşturduğu ilişkin ilkökul öğretmenin doğrudan ifadeleri şunlardır: *“çok az sayıda erkek arkadaşımız azdı ama daha farklı daha paylaşımcı daha özele inebiliyorduk daha özel hayatımızda ilgili konuşabiliyorduk daha çok şey paylaşabiliyorduk”* (İO4/ Ö8).

Okullarda cinsiyet algısı kategorisinin bir diğer alt kategorisi ise cinsiyetçilik alt kategorisidir. Bu kategoriyi, erkek ve kadına ayrı mekan, cinsiyete göre ders dağılımı, kadın fazlalığı, üst yönetimde erkek baskınlığı ve mahremiyet kodlarından oluşmaktadır. Bu kategori büyük oranda imam hatip ortaokulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine dayanmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler okullarında kadın ve erkeklere ayrı dinlenme mekanlarının varlığından, kadın öğretmenlerin fazla olmasının yarattığı güçlüklerden ve kadınların erkek ağırlıklı okullarda çalışmalarından kaynaklanan güçlüklerle vurgu yapmışlardır. İHOO2/Ö5'in erkek okulunda çalışan kadın olmanın güçlüğüne ilişkin doğrudan ifadeleri şöyledir: *“Biraz tedirgin gelmiştim ben buraya İzmir'den geldim gayet böyle görüş olarak açık bir yerde yaşadığım yer 8*

*yıl İzmir'de yaşadım ben buraya tayinim çıktığı zaman acaba aklımda soru işaretleri ile geldim ben imam hatip erkek okulu olur zorlanır mıyım öğrencilerin nasıl İstanbulun merkezinde bir yer sonuçta bayağıdır bir soru işareti ile gelmişim”.*

İmam hatip ortaokullarında yalnızca kadınlara uygulanan kuralların varlığından söz edilmektedir. Okullarda erkeklere özgü kurallar bulunmamasına karşılık kadınların yaşamlarını kısıtlayacak bazı uygulama veya kuralların varlığından duyulan rahatsızlık imam hatip ortaokullarında dile getirilmektedir. İlkokullarda ise ebu ve benzeri uygulamaların olmayışından duyulan memnuniyet ifade edilmektedir. Bu kuralların çoğunlukla geleneksel değer yargıları ve dini değerlere dayandırıldığı ancak kadınların yaşamlarını zorlaştıran etkiler yarattıkları şu sözlerle dile getirilmektedir. *“Ben hem kapalıyım hem ilahiyatçıyım o yüzden benim böyle olmam biraz daha topluma aykırı... Bizde kadın öğretmenin açık açık sigara içmesi hoş karşılanmaz hatta bir erkekle bir odada yalnız kalması bile. Ben bunların aşılması gerektiğini düşünüyorum”* (İHOO2/Ö7).

Okullarda cinsiyetçilik alt kategorisinde dile getirilen konulardan bir diğeri erkek ve kadın öğretmenlerin ayrı dinlenme alanlarında zaman geçiriyor olmasıdır. Kadın ve erkeklerin öğretmenler odalarındaki belirli yerlerini veya okulun ayrı eklentilerini kullanarak bir araya gelmedikleri, boş zamanlarında daha çok hem cinsleriyle iletişim kurmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. İHOO1/Ö1'in yaşanılan bu olaylara ilişkin doğrudan ifadesi şu şekildedir. *“Kadınlarla da çok iletişim kurmazlardı. Öğretmenler odasında çok takılmazlardı. Daha ayrı bir gruptu. Bu öğretmenler okulun sigara içme bölümünde takılırlardı. Daha çok erkekler sigara içtikleri için orası onlara ait bir yer haline gelmişti”*. Araştırmada yer alan imam hatip ortaokullarında mekan ve sosyal alan davranışlarının kadın ve erkek öğretmenlere özgü biçimde tanımlandığı anlaşılmaktadır.

İHOO/Ö8, okul sosyal iletişim ortamlarında cinsiyetin belirleyici bir unsur olduğuna, bu nedenle erkek okul müdürlerinin kadınların yoğunlukta olduğu ortamlarda bulunmayı tercih etmediklerine vurgu yapmaktadır. Konuya ilişkin doğrudan alıntı şöyledir: *“Çünkü işte rahatlıkla gelip hani bir şey söyleyemiyor, geliyor kapıdan bir bakıyor. Bazen biz "Müdürüm günaydın." diyoruz. O bize diyor ama gelip oturmaz mesela herhangi bir şeyde. Çok nadirdir”*. Buna göre imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadın erkek cinsiyet ayrımını daha belirgin biçimde vurguladıkları belirlenmiştir.

Analiz sonuçları, ilkokul ve imam hatip ortaokullarında cinsiyetlere atfedilen özellikler alt kategorisinin; kadına atfedilen cinsiyet özellikleri, erkeğe atfedilen cinsiyet özellikleri, erkekten beklentiler ve cinsiyet öğretisi alt temalarından oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu alt temalardan kadına atfedilen cinsiyet özelliklerinde; kadının duygusal oluşu, güçsüzlüğü, çaresizliği ve tedirginliği, kadın işleri, erkeklere uyum çabası, anaçlığı kodları öne çıkmaktadır. Konuya ilişkin ilişkin doğrudan alıntılar şunlardır: *“Kişisel, şahsi çıkarların daha böyle ya da kişisel duyguların daha çok ön plana koyarak idare ve işletme yaptıklarını düşünüyorum.... Bir kere kadın yöneticide asla bu olmamalı”* (İO2/Ö12). *“Kadınların kişisel duygularını daha çok kattıklarını düşünüyorum işin içine açıkçası. Şuna gıcık oldum işte çok hoşlanmadım, kıskandım gibi kendi duygularını kattığını düşünüyorum..... Çünkü duygular giriyor, duygularını karıştırıyor”* (İO2/Ö7). Belirtilen bulgular ilkokullar ile imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin duygusal oluşlarının, kadınların yönetici olması durumunda bir zafiyet oluşturduğu görüşünde birleştikleri belirlenmiştir.

Kadına atfedilen cinsiyet özellikleri alt kategorisinde öne çıkan kodlardan biri kadınların erkeklere uyum sağlayabilmek için gösterdikleri çaba değişimleri içeren erkeklere uyum çabası kodudur. Katılımcılar kadınların özellikle yönetici olabilmek için erkeklere özgü kimi davranışları sergileyebildiklerini hatta erkeklerden daha fazla kuralcı olabildiklerini belirtmektedirler. Katılımcılardan İO2/Ö7'nin resmi çizgiyi bozmamak olarak vurguladığı sınırların bir bakıma erkeklere özgü olarak kabul edilen tutumlara işaret ettiği anlaşılmaktadır. Buna ilişkin doğrudan alıntılar şunlardır: *“Kadın diyor ki genelde işte daha çok kendini ispatlamaya çalıştıkları için belki de daha o sizin de dediğiniz gibi sertliklerini ön plana koyuyorlar. Hani "Ben baskın olayım, otorite olayım. Daha çok sözüm geçsin, daha çok dinleneyim”* (İO2/Ö12). *“Çünkü ben de üzülüyorum, yani hiç değer görmeyen biri karşımda. Gerçekten üzüldüğüm için hakikaten onunla o kadar samimice konuşuyorum. O resmi çizgimi de bozmadan konuşuyorum”* (İO2/Ö7). Kadınların yöneticileri sırasında duygularını kontrol edebilmeleri durumunda başarılı olabilecekleri yönündeki görüşün ifade edildiği belirlenmiştir.

Araştırmanın analizinde kadına atfedilen cinsiyet özellikleri alt kategorisinde kadının zayıflığına vurgu yapan kodlara rastlanmıştır. Özellikle imam hatip okullarında görev yapan kadınların erkek öğrencilerle başetme becerilerine yönelik şu

ifadeler kadın öğretmenlere atfedilen güçsüzlük algısını yansıtır nitelikte bulunmuştur. “*Ya daha çok istisnai de olsa güvenlik olayı diyelim bir problem yaşandığında bir bayan öğretmen tabii ki orada çaresiz kalıyor geziye gittiğimde keşke bir iki tane daha erkek öğretmen olsa da onların da bir iki tanesini alsaydım da dediğim oluyor çünkü bayan öğretmeni yoruyorlar; ama bir erkek öğretmen orada sükuneti de sağlayabilir disiplini de sağlayabilir*” (İHOO2/Ö2).

Kadına atfedilen cinsiyet özellikleri alt temasında öne çıkan bir diğer kod kadın işleri vurgusudur. Okulda kadın öğretmenlerin fazla olmasının bir sonucu olarak İHOO2/Ö6’nın “*çayımız yapılıyor bulaşığımız yıkıyor*” ifadesi kadınlara atfedilen işleri özetler niteliktedir. İlkokullarda kadınlara özgü işlerle ilgili bir koda rastlanmadığı halde aşağıdaki ifadeler imam hatip ortaokullarında okul içinde ve okul dışında kimi işlerin kadına özgü kabul edildiğini gösterir niteliktedir. Ayrıca “*Erkekler bu tür organizasyonlarda asla sorumluluk almazlar. Hatta kendilerini bu okulda misafir, işlevsiz gibi hissettiklerini söylerler. Çünkü çoğunluk kadın, bir de kadınlar beceriyor böyle tiyatrodur budur şudur*” (İHOO2/Ö2) ifadesi ile “*çünkü biliyoruz ki çıktuktan sonra gerçek hayatta yüz yüze geliyoruz. Ben çocukları alıyorum, eve gidiyorum, yemek yapıyorum, temizliği, çocukların dersti..*” (İHOO1/Ö8). Okul içindeki işlerin kadın ve erkeklere özgü olarak nitelendirildikleri ve iş bölümünde bu durumun etkili olduğu belirlenmiştir. Bu iş bölümünde cinsiyetlere yönelik toplumsal cinsiyet algısının etkili olduğu anlaşılmaktadır.

İmam hatip ortaokullarında öğretmenlerin öğretmenlik süreçlerinde öğrencilerine gösterdikleri yakın ilgi ve sevgiyi anaçlıkla eşleştirdikleri görülmektedir. Bu yaklaşımların çokça sahiplenilmesi ile bir okul kültürüne dönüştüğü anlaşılmaktadır. Kadının anaçlığına vurgu yapan doğrudan ifadeler şunlardır. “*Onlar okul saatleri içerisinde zaten bizim çocuğumuz ve hiç kimse çocuğuna zarar vermez*” (İHOO1/Ö19). “*Yani ben öyle hissediyorum bir sürü anne var burada yani bir şey istediğinde hani ne yapabiliriz o dinamikte*” (İHOO2/Ö2). “*Anne gibi davranma durumu vardır bütün öğretmenlerin. Çocuklara hep böyle pozitif yaklaşılır. Çocuklar da öğretmenleri sever anne gibi şefkatli arkadaş gibi görüyorlar*” (İHOO1/Ö1). “*Yani evli değiliz ama gerçekten anne gibi hissediyoruz artık*” (Ö17/İHOO1). Araştırmaya dahil edilen imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlik rollerini anaçlık ekseninde sürdürme eğilimleri dikkat çekmektedir.

Cinsiyetlere atfedilen özellikler kategorisinin bir diğer alt kategorisi erkeğe atfedilen cinsiyet özellikleri alt kategorisidir. Bu kategori altında erkeğin güçlü, babacanlığı, resmi konularda rahat hareket edebiliyor olması ve erkeğin iltifat etmeyeceğine ilişkin düşünceler ile erkek gruplaşması dile getirilmiştir. Görüşmeler resmîyetin erkek cinsiyet özellikleri ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Katılımcılardan İO2/Ö7 *“evde ne değer görüyor ne dinlenilmiş şeyde. O zaman öyle bir şeyle geldiğinde sakın sakın konuşup; onu anlamayan işte bir şeyler söylüyorum O zaman sağlıklı bir iletişim kuruyoruz..... O resmi çizgimi de bozmadan konuşuyorum”* ifadesiyle kadın olarak kendisinden beklenen empatik olma isteği ile resmîyetin kendisine yüklediği çizgide kalmanın yarattığı güçlüğü dile getirmektedir. Bu ikilem bir bakıma erkek cinsiyetine özgü davranmak ile kadın cinsiyetine özgü davranmak arasında oluşan bir ikilemdir.

Erkeğin güçlü olduğuna yönelik vurgu içeren aşağıda sunulan doğrudan alıntılar, kadın ve erkek arasındaki cinsiyet farklarından birinin güç kaynaklı olduğu görüşünü yansıtmaktadır. *“Keşke birkaç tane daha erkek öğretmen olsaydı atıyorum 4. katta bir bayan öğretmenin nöbetçi olarak verilmesini aklım almıyor.... Geziye gittiğimde keşke bir iki tane daha erkek öğretmen olsa da onların da bir iki tanesini alsaydım da dediğim oluyor... Bir erkek öğretmen orada sükuneti de sağlayabilir disiplini de sağlayabilir”* (İHOO2/Ö2). Araştırmada yer alan imam hatip ortaokullarında kadına yönelik anaçlık vurgusunu takiben erkeğe yönelik güçlülük vurgusu öne çıkmaktadır. Bu bulgular imam hatip ortaokullarında kadına ve erkeğe yönelik toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının dikkat çekici biçimde var olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin erkeğe atfedilen cinsiyet özellikleri alt kategorisinde ifade ettikleri kodlardan bir diğeri erkeğin esnekliği kodudur. Katılımcıların erkeklerin esnekliğine ilişkin vurguları, kuralları uygulama konusundaki rahatlıklarına ve gerektiğinde insiyatif alabilmelerine vurgu yapmaktadır. Bu hakkın kullanımına ilişkin doğrudan ifade şöyledir. *“Çözüm erkek öğretmen idarecilerin daha çözüm odaklı olduğunu daha kuralları esnetebileceğini düşünüyorum”* (İHOO2/Ö6). Okulun kültürü ile birlikte tesmi otorite gücünü elinde bulduran erkek yöneticinin esnek olmasına ilişkin beklenti, güç olgusunun toplumsal cinsiyet algısı ile ilişkisini ortaya koyar nitelikte bulunmuştur.

Okullarda cinsiyetin sosyal ilişkilerde etkili bir faktör olarak gelişmesinde kadın ve erkeklerin cinsiyetlere yönelik karşılıklı atıflarının etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İmam hatip ortaokulu öğretmenlerinin aralarında gelişen sıcak arkadaşlık ortamına erkeklerin eşlik edemiyor oluşları İHOO1/Ö19 tarafından şu sözlerle ortaya çıkmaktadır. *“Hiçbir erkek ortamı ay ceketin ne kadar güzel! Ay bugün çok güzel gömlek giymişsin! Müthiş görünüyorsun, pırıl pırıl bir cildin var! Kimse böyle demez. Erkek ortamında günaydın ağabey, ne haber nasılsın?”*.

Cinsiyetlere atfedilen özellikler kategorisinin bir diğer alt kategorisi erkekten beklentilere ilişkin kodlardan oluşmaktadır. Bu kodlar kadınlara yönelik sınırlama ve cinsiyetçi bakış açılarının yanında erkekten beklentilerin dikkat çekici olduğunu göstermektedir. Bu beklentiler daha çok kadın erkek ilişkilerinde daha özgürlükçü ve eşitlikçi bir anlayışın gelişmesinin yanında kadınların erkeklerle çalışması açısından konfor sağlayabilecek içeriktedirler. Bu çerçevede ifade edilen görüşlerden, erkeğin geleneksel olmaması babacan, açık fikirli ve demokratik olması gerektiğine yönelik doğrudan alıntılar şöyledir: *“Çünkü açık fikirli olmazsa ayrımcılığa da gidebilir. Bir erkek şeyden ve cinsiyet anlamında da bir pozitif ayrımcılık isterim mesela..... Hani demokratik ve gerçekten kadınlara nasıl davranmasını bilen bir erkek yönetici olmalı bence”* (İO4/KS1). *“Ben babacanlık bekliyorum. Ben hem ilk çalıştığım yerde hep deneyim, yani yaşı büyük hep müdürlerle, erkek müdürlerle; Daha bence çünkü güvende hissediyor insan”* (İO4/Ö7). Bu bulgular ilkokullar ve imam hatip ortaokullarındaki yöneticiden beklenen tutum ve davranışların benzer nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenler, eşitlikçi, adil, demokratik bir anlayışla yönetilmeyi beklemektedirler.

Cinsiyete atfedilen özellikler kategorisinde son alt kategori cinsiyet öğretisi alt kategorisidir. Bu alt kategori cinsiyetin öğretildiğine ilişkin görüşleri içermektedir. Gerek imam hatip okullarında gerekse ilkokullarda cinsiyetin bir takım kalıp yargılar çerçevesinde gelişen olgular olduğu düşüncesi ifade edilmiş olmasına karşılık, bulguların genelinde cinsiyetçi görüşlerin öne çıkmış olması, toplumsal cinsiyet olgusunun medeni toplumun gerekliliği olarak öğrenilen ancak yeterince içselleştirilemediği için söylemlere yansımaya bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyete ilişkin kalıp yargıların öğrenildiğine ilişkin doğrudan alıntılar şunlardır: *“...İzin almam gerekiyor ama hani bunu acaba anlatabilecek misin? Acaba seni kınayabilir mi? Ama bence biliyorsunuz toplumumuzdaki erkekler, bizim*

*ülkemizde erkekler maalesef her şeye hâkim, her şey onların için yaratıldığı için öyle biraz yetiştiriliyorlar çocukluktan” (İO4/KS1). “Hayatın her anında kadınların olmasından yanayım belkide biz erkekler kadınları bu hale getirdiğimiz için yönetici olduklarında farklı davranı biliyorlar..... Kadınlarda yönetsin dünyayı ama ama bu erkek egemen dünyasında değil” (İHOO2/Ö6). Ortaya çıkan kodların niteliği ve ağırlığı dikkate alındığında, ilkokul ve imam hatip ortaokullarından elde edilen nitel veri çerçevesinde toplumsal cinsiyet algısı açısından önemli görüş farklılıkları taşıdıkları belirlenmiştir. İfade edilen görüş farklılıkları, imam hatip ortaokullarında toplumsal cinsiyete ilişkin nicel veride belirlenen kalıp yargıları önemli ölçüde desteklediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kadınlar ve erkeklere yönelik temaların toplumsal kalıp yargılarla örtüşen nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Odak grup görüşmelerinde görüşme yapılan okulların tamamında okul müdürleri ve müdür yardımcılarının çoğunlukla erkek olmasına karşılık sosyal ilişki ağlarında kadınların etkin olduğu belirlenmiştir.*

Okullarda toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden alınan puanlara uygun olarak nitel veri, imam hatip ve ilkokul öğretmenleri arasında, kadın ve erkek cinsiyet özelliklerine ilişkin bakış açılarında belirgin farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetlere ilişkin bakış açısındaki bu farklılıkların kadın ve erkek öğretmenlerin kurdukları sosyal ilişki ağlarına yansıdığı anlaşılmaktadır. İHOO1’de ortaya çıkan informal liderin daha sorun çözücü, ilişki odaklı bir rol üstlenmiş olmasına karşılık İO2’de informal lider olarak ortaya çıkan erkek öğretmenin müzakereci ve arabulucu rol üstlenmesi ve kendisini bir bakıma yönetimle eşit bir statüde değerlendirmesinde sahip olduğu ağ desteğinin yanısıra erkek kimliğinin sunduğu egemenlik alanının etkili olabileceği değerlendirilmektedir. İnfomal liderlerin toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargılar ekseninde varlık ortaya koyduklarına ilişkin bir gösterge imam hatip ortaokulunda ortaya çıkan informal liderin sahip olduğu güce karşılık yönetimle iş birliği içinde olan ve bir bakıma yönetimin sorun çözme alanındaki eksikliklerini gidermeye yönelik üstlendiği rollerdir. Her iki imam hatip ortaokulunda erkeklerin okuldaki geniş sosyal ağın dışında kalmış olmalarında, bu okullardaki kadın ve erkeklere yönelik kalıp yargılara dayanan toplumsal cinsiyet algısının neden olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen nicel ve nitel bulguların bir arada sunulduğu Tablo 36’da görüldüğü gibi katılımcıların TCAÖ’nden aldıkları puanlar imam hatip

ortaokullarında en düşük iken ilkokullarda en yüksek düzeydedir. Ayrıca araştırma sonuçları informal liderin, sosyal ağ desteğinin artması ile birlikte arabuluculuk ve sorun çözücülük gibi kendisini formal liderle eşitlediği bir ilişki geliştirdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 36.** İnfomal Liderlik Türleri ve Toplumsal Cinsiyet Algısı

İnfomal Lider	Okulu	Okuldaki Ağ Desteği Oranı (%)	İnfomal Liderlik Türü	TCAÖ $\bar{x}_{sıra}$
Ö10	İO1	%41	Uzlaştırıcı-Destekleyici	107.05
Ö1	İO2	%60	Arabulucu-Müzakereci	
Ö3	İO3	%47	-	
KS1	İO4	%46	Yönetimle Güçbirliği İçinde	95.89
Ö1	OO1	%49	Motive Eden Destekleyici	
Ö2	OO2	%21	Yönetimle Aracı	
Ö19	İHOO1	%60	Sorun Çözücü	77.82
KB1	İHOO2	%50	Yönetimle Aracı	

Tablo 36 okulların informal liderleri, informal liderlerin okullarında sağladıkları ağ desteği oranını, informal liderlik türlerini, okullardaki öğretmen ve yöneticilerin TCAÖ ortalama değerleri ile birlikte sunmaktadır. Sonuçlar toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinden alınan puanlar yükseldikçe yönetimle kuvvetli ilişkiler kurmak yerine uzlaşma, müzakere, güçbirliği özelliklerinin öne çıktığını göstermektedir. Sonuçlar, ilkokullarda cinsiyete ilişkin kalıp yargıların en düşük seviyede ortaya çıkmakla birlikte iş birliği, güçbirliği gibi değerlerin kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Buna karşılık ortaokullar ve imam hatip ortaokullarında cinsiyetlere ilişkin kalıp yargıların etkisinin daha fazla hissedildiği, bununla beraber formal güç kaynağı ile iyi ilişkiler kurmaya yönelik çabaların öne çıktığı belirlenmiştir. Bu durum toplumsal cinsiyet algılarındaki esnekliğin artmasıyla, okullarda dayanışma ve iş birliğinin öne çıktığını göstermektedir. Öte taraftan kalıp yargıların daha fazla kabul gördüğü ortaokullarda ise otoriteyle iyi ilişkiler kurmak ve erkek rol değerlerinin öne çıktığını göstermektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iş odaklı ve ilişkiden kaçınan tutumları baskın erkekliği temsil ediyorken informal ilişki ağında kabul gören koruyucu ve ilişkiyi temel alan tutum, maskülen davranışı temsil etmektedir. Okulların yönetici ve öğretmenler arasındaki bu farklılıkların açıkça görülebilmesinin mümkün olduğu alanlar olduğu görülmektedir.

### 4.3. İnfomal Liderlik Türlerinin Okul Türleri Bağlamında İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan okul türlerine göre infomal liderlerin özelliklerine ilişkin bulgular odak grup görüşmelerinde kullanılan görüşme formu ile bu görüşmeler sırasında tutulan gözlem kayıtlarından elde edilmiştir. Bu çerçevede veri analizine göre okullarda ortaya çıkan infomal liderlerin mesleki olarak deneyim sahip ve ilkokullarda sınıf öğretmeni ortaokullarda branş öğretmeni olarak görev yaptıkları belirlenmiştir. Okullardaki infomal liderlere ilişkin nitel bulgular aşağıda sunulmaktadır.

İO1 infomal liderinin özelliklerine ilişkin nitel bulgulara göre İO1 ilkokulu katılımcıları okulun demokratik yapısına vurgu yapmışlardır. Okullarının küçük bir köy okulunu andırdığını, öğretmenler arası ilişkinin öğretmen ve veli ilişkisinin de bu çerçevede yakın ve samimi nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Okulda gruplaşmaların olduğuna ancak bu gruplaşmaların daha çok *“kafa dengini bulma”* nedeni ile gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Okulun sıcak ve samimi arkadaşlık ilişkilerinin olduğunu herkesin okuldaki herhangi biriyle kolayca iletişim kurabildiğini belirtmişlerdir. Okulda öğretmenler arasında kitap kulübü kurulduğu ve bu kulüple öğretmenlerin okul içinde farklı kitapları okuyarak üzerinde tartıştıkları belirtilmiştir. Okul ortamına ilişkin ifadeler şunlardır: *“Kimseye böyle bir büyük elle tutulur bir sorunu yok aslında daha çok gruplaşmalar kafa dengini bulduğun için olabiliyor bir sorun yaşadığımdan ziyade daha çok anlayabildiğimiz için”* (Ö10). *“Küçük grupların da çok bilinçli bir biçimde kurulduklarını sanmıyorum, kendiliğinden oluşuyor. Birlikte mutlu olan insanlar bir arada daha fazla vakit geçirirler”* (Ö1). *“Herkes işini yapıyor idarede de baskı yok işte zamanında derse gelin şunu isterim bunu isterim şunu getirin bunu götürün böyle bir şey de yok o yüzden de herkes rahat olduğu için ister istemez çatışmada olmuyor yani”* (Ö6).

Okulda öğretmenlerin tüm yöneticilere aynı rahatlıkta ulaşabilmelerine karşılık sorun çözme ve hızlı müdahale etme konusunda beklentilerin karşılanmadığı belirtilmiştir. Bunun yanında yöneticiler arasında iş birliği ve iş paylaşımının yöneticilere yetki devrinin istenen düzeyde olmadığına vurgu yapılmıştır. *“Ben yetkisini paylaşan müdürle sorun yaşamadan çalışırım ama bu böyle olmadığına sene sonunda yollarımı ayırırım”* (Ö1). Yöneticiler arasında sosyalleşme ile ilgili

farklılıklar bulunduğuna ilişkin gözlemini belirten katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır. “*Öğretmenler odasına gelir sadece birisine bakmak için gelir geldiğinde selam dahi vermez günaydın demez*” (Ö10).

İO1 nispeten az sayıda öğrencisi bulunan küçük bir okuldur. Tekli eğitimin yapıldığı okulda öğretmenler okul içinde sıklıkla bir araya gelebilmekte ve zaman geçirebilmektedirler. Bu bakımdan, sosyal etkileşimin ve yakın ilişkilerin bulunduğu bir okuldur. Okulda informal liderin ilişki ağı dikate alındığında daha çok kadın öğretmenlerle ilişkisinin olduğu dikkat çekmektedir. Yöneticilerin tamamının erkek olduğu bu okul, informal lider ile okul sosyal ağında etkili olan diğer öğretmenlerin kadın olması ile dikkat çekmektedir. Okulda ortaya çıkan informal lider okuldaki farklı ilişki ağlarına katılmakla birlikte yönetime eleştirilerini açıklıkla dile getiren bir öğretmendir. İnfomal lider görüşme sırasında okul içi faaliyetlerde kendi katkısından çok başkalarının katkılarına vurgu yapmasıyla dikkat çekmiştir.

İnfomal lider okulun ilişkilerine bütünsel bir bakış açısı geliştirmektedir. Görüşme sırasında bu doğrultudaki katkıları şunlardır: “*Bence öncü eksikliği yaşıyoruz bu konuda birisi önyak olup işe girirse katılım oluyor zaten ama yapılmadığı için mesela ...Hocam idareci olarak bu bayrağı eline alıp bizi arkasından götürebilir çünkü hepimiz bu sosyal anlamda daha çok dışarıda vakit geçirmeye ihtiyacı var bu öğretmenler arasındaki ilişkiyi daha da kuvvetlendiriyordur*” (Ö10). İnfomal lider görüşme sırasında yönetimle ilgili eleştirilerini açık biçimde ifade etmiştir. Buna ilişkin ifadesi şöyledir: “*Her sıkıntımı her derdimi çok rahat söyleyebilirim diye düşünüyorum söylerim ama her söylediğimde doğru anlaşılacağı düşünmüyorum mesela o yüzden bazen kendimi frenlediğim oluyor söylemeyeyim kalsın nasıl olsa ben anlatabilsem de anlaşılmayacak veya o sıra bir gazımı alıp gönderileceğimi düşünüyorum*” (Ö10). Okuldaki yöneticilerin bürokratik prosedürü uygulamalarına ilişkin eleştirilerini şu sözlerle ortaya koymuştur: “*....Mesela ben bir basitçe halledebileceğim bir konu için kapısını çaldığımda hocam işte bunu mesaj ile gönderin şöyle yapın bu formu doldurun vesaire işin içine bürokrasi girebiliyor ki bizim okul öyle bir okul değil her okulun kendine has bir geleneği vardır*” (Ö10). Okulda yaşanan sorunlarda insiyatif aldığı ve müdahale ettiği şu sözlerle ifade edilmiştir. “*Mesela ....Hanım müdahale etmişti sen nasıl*

*konusuyorsun böyle diye .... da hemen yaptığı yanlışın farkına varıp özür dilerim demişti ....Hanım 'a” (Ö6).*

Araştırmanın nitel aşaması çerçevesinde gerçekleştirilen informal lidere ilişkin gözlem bulguları informal liderin, daha çok dinleyen konumunda kaldığını, diğerlerinin sözünü kesmemeye özen gösterdiğini, her soruda fikrini beyan etme eğilimi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca informal liderin konuşması sırasında diğer öğretmenlerin katkılarına vurgu ve atıfta bulunduğu, arkadaşlarını görüşlerini açıklamaları konusunda teşvik ettiği gözlemlenmiştir. İnfomal liderin şu sözler teşvik edici olarak değerlendirilmiştir *“Yani siz anaokulu tarafında olduğunuz için daha farklı şeyler söyleyebilirsiniz”*. *“....Hocam söz alsın” (Ö10)*. İO1’de informal lider olarak ortaya çıkan kadın sınıf öğretmeni Ö10’un okulda öğretmenler arasındaki ilişkileri gözettiği, öğretmenlerle saygıya dayanan bir ilişki biçimine sahip olduğu, okul içinde kendisine geniş bir etki alanı tanımladığı, okuldaki farklı konulara müdahil olduğu ve okul içinde öğretmenler arasında gerçekleşen aktivitelerde katılımcı ve destekleyici bir rol üstlendiği görülmektedir.

Odak grup görüşmesi gerçekleştirilen okullardan İO2 oldukça az sayıda öğrencisiyle öğretmenlerin uzun yıllar bir arada çalıştıkları ancak kapatılması gündemde olan bir okuldur. Öğretmenlerinin okulun özellikleri ile ilgili vurguladıkları en önemli konu okul öğretmenleri arasındaki samimiyet ve sıkı dostluktur. Okul içindeki sıkı dostluk öğretmenler tarafından şu cümlelerle ifade edilmiştir: *“Ben o ortamın samimiyetinin sıcaklığının çok fazla sirkülasyonu olmayan bir okuldu biz geldiğimizde çalışan öğretmen arkadaşlar uzun yıllar orada çalışmış ve aralarında bir sıkı bir dostluk oluşmuştu” (Ö8)*. *“Benim için bir şans oldu benim için gerçekten .....da dediği gibi çok ciddi bir samimiyet ortamı var arkadaşların söylediklerine katılıyorum samimi bir ortam var herkes birbirine karşı belli bir hoşgörü ve tolerans göstererek ilişkilerini sürdürüyor bu güzel bir şey kendini orada rahat hissediyorsun” (Ö14)*. Bulgular öğretmenler arası ilişkilerin tüm öğretmenleri kapsayan bir yakınlıkta sürdüğünü ortaya koymaktadır.

Katılımcılar okulda sık sık gezi ve etkinliklerin düzenlendiğini, okul içinde gerçekleşen bu etkinliklerin ilişkilerin gelişmesinde katkısı olduğunu vurgulamışlardır. Okulun ağırlıklı öğretmen sayısı oldukça uzun süreli bir mesleki deneyime sahip olmanın yanında okulda da uzun süredir çalıştıklarını ifade

etmektedirler. Bu süre boyunca oluşan kültürün yeni gelenleri içine alacak biçimde devam ettiğini bir katılımcı şu sözleri ile aktarmaktadır. “*Sıcak bir ortam ve bir kültür oluşmuş o kültür üzerine biz o ilişkileri inşa etmiş olduk gerçekten de paylaşımcı bir kültür var yakın bir ilişki var ve doğal olarak da bu eğitim alanında dayanışma ve iş birliğine de yol açan bir şey besleyici bir ilişkiden bahsedebiliriz*” (Ö1).

Okulda sosyal ilişki ağında önemi vurgulanan bir başka özellik öğretmenlerin her konuyu rahatça ve özgürce konuşabildikleri açık bir iletişim ortamının varlığıdır. Tartışmalardan kaçınmak yerine herşeyin açıkça tartışıldığı ve sorunların çözüme kavuşturulmasına yönelik bir müzakere kültürünün var olduğu belirtilmektedir. Bu kültürün varlığı şu cümlelerle ifade edilmektedir: “*Bir sıkıntı yaşandığında o sıkıntı yok sayılmaz mutlaka konuşulur bazen sert konuşulur ama şey değildir içten pazarlıklı yapılmış bir şey değildir o an konuşulur tartışılır sonrasında özür dilenmesi gerekiyorsa dilenilir ya da işte orta yol bulunur ve bu noktada herkes birbirine destek olur nettir*” (Ö14).

Okul informal lider olarak ortaya çıkan erkek öğretmenin meslekteki çalışma süresi 37 yıldır ve bu okulda dokuz yılı aşkın bir süredir çalışmaktadır. Katılımcılar informal liderin sivil toplum kuruluşlarında gönüllü olarak yürüttüğü faaliyetler nedeni ile geliştirdiği iletişim becerileri ve müzakere yeteneğinesıklıkla başvurduklarını şu sözlerle ifade etmektedirler: “*Bazı arkadaşların öne çıktığı konular olurdu mesela hani idare ile konuşurken herhangi bir şey olduğunda biz Ö1’i çok göndermişizdir sen git konuş diye o da söyleyecektir şimdi çok yollardık sen bu konuyu git konuş diye çok sakın yaklaşırdı sabırla konuşurdu çok gönderdiğimiz olurdu*”(Ö8). “*Öğretim faaliyetleri açısından olsun hem de öğretmen arkadaşların fikirlerini ifade edebilmesi adına olsun kendisi temsiliyet anlamında ön planda oluyordu*” (Ö13).

İnformal lider bu becerilerinin sendikal faaliyetlerine bağlı olarak geliştiğini şu sözlerle ifade etmektedir: “*...Sendikal faaliyeti yürütmek o sürecin bir parçası olmak idare ile sürekli görüşmek doğal olarak da onlarla nasıl görüşüleceğini hangi dilin kullanılacağını benim bir şeyim var gerçekten bir deneyimim*” (Ö1). Ö13, özellikle okulun bir başka okulla birleştirilmesi sırasında idareyle müzakereleri yürüttüğü için öncülük yaptığını belirttiği informal liderle ilgili gözlemlerini şu sözlerle aktarmıştır. “*Elinde bir kağıt madde madde bir şeyler yazar o da sendikal faaliyetlerinden kaynaklı kaynaklanıyor herhalde notlarını tutar zümre değil öğretmenler kurul toplantısında konuştuğunda bir seferde söylemesi gereken şeyleri söyler eğitim-öğretim faaliyetleri*

*adına böyle bir not tutma alışkanlığı kağıtta sıra ile maddedeği konuları üzerinden konuşmasını yapar”*

İnformal liderin görüşme sırasında okulun güçlü bulduğu özelliklerini, bu durumun okuldaki eğitim öğretime sağladığı katkılara vurgu yaparak ifade etmiştir. Bu durumu şu sözlerle ortaya koymuştur: *“Sıcak bir ortam ve bir kültür oluşmuş o kültür üzerine biz o ilişkileri inşa etmiş olduk gerçekten de paylaşımcı bir kültür var yakın bir ilişki var ve doğal olarak da bu eğitim alanında dayanışma ve iş birliğine de yol açan bir şey besleyici ..... Güvenli ve kendini geliştiren bir ilişki ağıımız var”, “mesleki olarak aslında işin yürütülmesinde mesleğin yürütülmesinde ilişkiler çok belirleyici ...da yani birbirimize dönük deneyimlerimizi çok fazla paylaşıyoruz etkinliklerde okul içi etkinliklerde ve derslerle ilgili birçok etkinlikte birbirimize çok açık bir paylaşım var bu da aslında diğer alanları besleyen yanlarımızdan biri”* (Ö1).

Görüşme sırasında diğer katılımcılar informal liderin kendilerine mesleki katkılarından sıklıkla bahsetmişlerdir. Bunlardan bazıları şunlardır: *“Kesinlikle her daim birbirimizden yardım isteriz ve destek oluruz yani bu gerçekten çok net birinin bir şey olduğu zaman ben el atabilirim Ö1 Hocamın benim yerime yaptığı çalışmaları unutamam”* (Ö14). İnfomal liderin öncülük yaptığı drama çalışması ve eğitimde drama kullanımını ile ilgili araştırmalar için Ö8 şu ifadeleri kullanmıştır: *“Güzeldi çok güzeldi verimli bir çalışmaydı güzeldi ve yeni geldiğimizi döneme denk gelmesi de o ilk geldiğimiz yıllarımıza denk gelmesi tam olarak birbirimizi tanınmamış olmamızda üzerine öyle bir şey yaşayınca çok faydalı olmuştu benim açımdan”*

Görüşme sırasında informal lider, *“Aslında bir ekip var ve ekibin bir parçasısınız ekibin parçası olarak da üzerinize düşen rolü yapıyorsunuz çünkü aynı rolü herkes gerçekleştiriyor herkes üstüne düşeni gerçekleştiriyor doğal olarak da bir ekip oluyor olabilmek bu süreci daha kolay işlemlerini sağlıyor”, “okul müdürüne gidileceği zaman hadi arkadaşlar hep birlikte gidelim derim”* (Ö1) sözleri ile müzakere süreçlerindeki rollerine vurgu yapmaktadır.

İO2 odak grup görüşmesi bulguları katılımcıların informal liderde müzakereci kişiliği, eğitim öğretim konusundaki paylaşımcılığı ve yenilikçiliğine vurgu yaptıkları belirlenmiştir. İnfomal liderin diğer arkadaşlarının katkılarına ve ekip ruhuna vurgu yapması, kadınlar ve erkeklerin sıkça bir araya geldikleri, güvene ve bağlılığın sıkça vurgulandığı bir ilişki ağı geliştirmiş oldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel aşaması çerçevesinde gerçekleştirilen informal lidere ilişkin gözlem bulguları informal liderin informal liderin söze girmedeği, genellikle dinleyici konumunda kaldığı, konuşanlarla göz teması kurmaya, mimikleri ile dönütler vermeye özen gösterdiği, arkadaşlarının sözü ona vermeleri durumunda konuşmaya başladığı gözlemlenmiştir. Görüşme sırasında söz aldığı zamanlarda konuya bütünsel bir bakış açısıyla bakmayı tercih ettiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada ele alınan okullardan İO4'ün informal liderinin özelliklerine ilişkin nitel bulgular okulun, hizmet verdiği çevrenin sosyo ekonomik özellikleri nedeni ile öğretmen rotasyonunun sık yaşandığı bir okul olduğunu ortaya koymaktadır. Okulda hali hazırda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu ücretli öğretmenlerden oluşturmaktadır. Buna rağmen katılımcılar ücretli öğretmen veya kadrolu öğretmen ayrımının olmadığını, tüm öğretmenlerin okulu sahiplendiklerini ve okulda mutlulukla çalıştıklarını ifade etmektedirler. *“Birinci dönemde 16 ücretliydi, ikinci dönemde 14 oldu. Yani 23 öğretmenin yaklaşık üçte ikisi ücretli öğretmen oldu”*(Ö9).*“Zaten ücretli ve kadrolu, sözleşmeli ayrımının olmadığı bir okul. Hiçbir zaman işte... Mesela sadece lafta hani prosedüre uygun olarak "ücretli" deniliyor”* (Ö12).

Okul müdürü dört yıl önce okula atandığında okulun adından başlayarak fiziki yapısında önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir. Odak grup katılımcılarından Ö7 yaşanan değişimi şöyle ifade etmektedir. *“Ben geldiğimde, .....bir sirke ya da bir panayıra geldiğimi hissediyordum; her gün istisnasız. Bir kargaşa... Ne bir plan ne bir düzen. .... Sonra da .... (Şimdiki okul müdürü) geldi, .... Hemen işte okulun adını değiştirdi zaten; hani bir değişim olsun diye. Ve düzeni .....Bey ile oldu. Yani böyle kargaşa düzen bitti ve biz bu arada yan okulla beraberdik. Ayrıldık işte bahçesiyle, her şeyiyle ayrıldık. Ve düzen işte geldi. “*

Okulda informal lider olarak ortaya çıkan kadın sınıf öğretmeni araştırmanın nicel boyutundaki ölçekleri cevaplandırmaya gönüllü olmamıştır bu nedenle sosyometri tercihleri araştırmaya yansıtılamamıştır. Buna bağlı olarak bu okulda informal liderin karşılıklı ilişkileribelirlenememiştir. Ancak öğretmenin okuldaki yöneticilerle, kadın ve erkek öğretmenlerle bir ağ geliştirdiği, ağın oluşmasında katılımcılarla okul dışı zamanlarda vakit geçirmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. KS1 olarak kodlanan informal lider, diğer okullardaki informal liderlerden farklı olarak okul yöneticisi ile benzer sosyal ağa sahiptir. İnfomal lider okul müdürü ile kurduğu yakın ilişkiyi şu sözlerle ifade etmektedir. *”Hatta nikah şahidim Müdür Bey,*

*sağ olsun hani o kadar da kırmadı beni.”, “Ama hani bu yıl Müdür Bey'in de tayin olma durumundan dolayı ben de gitmeyi düşünüyorum açıkçası”.* Okulda informal lider ile okul müdürü arasında önemli bir iş birliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Informal lider, okul müdürünün adil, eşitlikçi tutuma sahip olmasının yanında, sivil toplum örgütlerindeki gönüllü faaliyetleri nedeni ile insan ilişkilerini etkili biçimde sürdürebildiğini belirtmektedir. Informal lider diğer informal liderlere benzer biçimde arkadaşların çabalarına ve yetkinliklerine vurgu yapmıştır. Buna örnek oluşturabilecek kimi ifadeler şunlardır: *“Aynen uğraşıyoruz. Bütün emekçi arkadaşlarımla birlikte.”, “Aslında ...daha uzun zamandır burada, o daha iyi bilir“ , “okulda çok az arkadaşımınla uyum sorunu yaşıyoruz” (KS1).*

Odak grup katılımcıları informal liderin özelliklerini vurgularken, özel ilişki kuruyor olmalarına, deneyimli olmasına vurgu yapmışlardır. Bu görüşlerden biri Ö12'e aittir. Ö13 zorlandığı konularda informal lidere danıştığını ve deneyiminden yararlandığını belirtmiştir. Bu okulda informal liderin sosyometrik ağının büyük oranda okul müdürünün sahip olduğu ağla örtüşmesi ile birlikte yakın bir sosyometrik statü puanına sahip olmaları ve bir arada sosyometrik bağ kurmuş olmaları nedeni ile yönetimi destekleyen bir işlev gördüğü belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel aşaması çerçevesinde gerçekleştirilen informal lidere ilişkin gözlem bulguları katılımcıların informal lideri konuşması süresince takip ettikleri, sözünü kesmedikleri, informal liderin ise grubun tamamıyla göz teması kurmaya özen gösterdiği, mimikleri ile konuşan herkesi desteklediği, konuşurken mizzah ögesini sıkça kullandığı gözlemlenmiştir. Diğer katılımcıların konuşmalarına atıflarda bulunması sıklıkla desteklerini alarak konuşmasını sürdürmesi bir başka dikkat çekici bulgu olarak belirlenmiştir. Informal liderin görüşme sırasında sorulara daha genel ve bütünsel bir çerçevede cevaplar verdiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada ele alınan okullardan OO1'in informal liderinin özelliklerine ilişkin nitel bulgular okulun, imkanları açısından oldukça güçlü, velileri tarafından desteklenen bir sosyoekonomik çevreye sahip bir okul olduğunu ortaya koymaktadır. Okul genel olarak başarının önemsendiği, rekabetçi bir ortama sahiptir. Okul öğretmenleri mesleki iş birliğine derslerin kalitesinin artırılması ve öğrencilerin merkezi sınavlarda başarı göstermelerine önem vermektedirler. Bu durum katılımcıların şu görüşleri ile ortaya çıkmaktadır. *“Sonra buraya geldim. Vay be böyle okul mu varmış ya dedim yani. Gerek okulun imkanları gerek arkadaşlar arasındaki*

*ilişkiler” (Ö22). “Ama yoğunluk açısından evet inanılmaz yoğun bir okul” (Ö19). “Öğretmenin iş yükü ağır, çalışmayan çalışmak istemeyen emekliliği gelen kişiler bu okulda pek öyle barınmazlar. Veli de buna izin vermiyor veli baskısı da var” (Ö3).*

Okul geçmişinde birkaç defa isim ve nitelik değiştirmiş. Bu durumu katılımcılardan Ö3 şöyle ifade ediyor. “...Benim geldiğim yıl İmam Hatipte şöyle bir şey vardı. Birincisi tam olarak ortaokula geçmemiştik. Aramızda ilkokul öğretmenleri de vardı ve onların tamamen sistemleri düzenleri bozuldu. Sanki biz geldik de onların düzenleri bozuldu gibi oldu. ... Sonra zamanla tamamen ortaokul kaldı.”

Okulda öğretmenler arasında sosyal ilişkiler için ayrıca bir çaba gösteriliyor. Çeşitli kutlama ritüelleri oluşmuş. Vefa örneği olarak sayılabilecek uygulamalarla öğretmenler bir dayanışma ortamı oluşturmuşlar. Öğretmenler arasından gönüllü olanlar aracılığıyla gidenlere, doğumgünü olanlara, çocuğu doğanlara kutlamalar yapılıyor. Katılımcılar tören ve kutlamalara ilişkin şu görüşleri ifade ediyorlar. “Mesela benim doğum günümüm kutlanmadığı bir yıl bile yoktur” (Ö1). “Yani arkadaşlık ortamım hep çok iyiydi, okulda da beraber yemeklere gittiğimiz toplandığımız, vedalar yaptığımız, kutlamalar yaptığımız zamanlar oluyor. ... Şu andaki sosyal ortamdan oldukça mutluyum” (Ö6).

Okuldaki informal lider okulun en deneyimli kadın öğretmenlerinden birisi olmasının yanında öğretmenlerle güçlü ilişkiler ve kişisel yakınlığa sahiptir. İnfomal lideri okul whats up grubunda aktif paylaşımlar yaptığını, öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarını gözeterek kişilerle bağ kurduğunu herkesin de kendisine oldukça yakın davrandığını şu sözlerle ifade etmektedir: “benim doğum günümüm kutlanmadığı bir yıl bile yoktur.” Ayrıca kendisini sendikal kimliği üzerinden özgürce ortaya koyabilmenin rahatlığını şu sözlerle ifade etmektedir. “Ben Eğitim-Senliyim sendikaliyim, bu okulun şöyle bir güzelliğini gördüm siyasi anlamda hiç kimsenin birbiri ile bir çatışması ne bileyim bir şeyi olmadı bu okulda yani 20 yıldır ben böyle bir şey görmedim. Bu anlamda insanlar birbirlerine karşı kabul edici ve saygılılar.” Bunun yanında informal lider okul yönetimine yönelik eleştirilerini dile getirmekte, önerilerinin dikkate alınmadığına vurgu yapmaktadır. Bu durumu şu sözleri ile ifade etmektedir: “Pandemi başladı evet bazı zorlukları da beraberinde getirdi ama ben bu kaotik ortamın yönetsel olduğunu ve halen devam ettiğini görüyorum.”, “bu okulun müdür yardımcılardan yana da yüzü gülmedi maalesef”, “Kriz dönemlerinde belirsizliği ortadan kaldırmak için yönetsel olarak insiyatif almak gerekir, ama biz

*insiyatif alan bir idare ile karşılaşmadığımız için, öğretmenler daha fazla yoruldu sınırlar çok daha fazla delindi ve bir kaos ortamı doğdu. Pandemiye ek olarak biz kurumsal olarak ayrıca pandemiye zor geçirdik diye düşünüyorum.”* Katılımcılar informal liderin katkılarını şu sözlerle ortaya koymuşlardır: Uzun yıllardır hep böyle birileriyle çalışmak istiyordum. “...ile ODGE’ye başladık. ODGE toplantılarımız oldu. Okul için bir şeyler yapıyoruz çalışıyoruz” (Ö26). OO1 okul müdürünün sosyometrik seçilme puanına sahip olmamakla birlikte reddedilmediği görülmektedir. Bu bakımdan OO1’de informal liderin okul müdürünün ağ içinde kendisine kayıtsız kalınmış olunmasına bağlı olarak toparlayıcı bir rol üstlendiği okulda yapıcı ve düzenleyici bir işlev gördüğü belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel aşaması çerçevesinde gerçekleştirilen informal lidere ilişkin gözlem bulguları informal liderin odak grup görüşmesi süresince, tüm katılımcılarla göz teması kurmaya özen gösterdiği, katılımcıların onun konuşmasını dikkatle dinledikleri, konuşması sırasında mizahi öğeleri sıklıkla kullandığı ve okulla ilgili değerlendirmelerini bütünsel bir çerçevede okulun gelişim sürecine atıflarda bulunarak yaptığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada ele alınan okullardan OO2’nin informal liderinin özelliklerine ilişkin nitel bulgulara göre okul, öğretmenlerin yalnızca ders aralarında bir araya gelebildikleri için sosyal ilişkilerin beklenen düzeyde olmadığı, buna rağmen öğretmenler arası iş birliğinin iyi düzeyde olduğu, öğretmenler ile yöneticiler arasında iş birliğinin yüksek olduğu bir sosyal yapıya sahiptir. Okul altı yıl önce iki ortaokulun bir araya gelmesiyle bugünkü halini almıştır. Katılımcılar bu geçiş döneminde kimi adaptasyon sorunlarının ortaya çıktığını şu sözlerle ortaya koymaktadırlar. “İki ortaokul birleşince herkes kendi okuldaki grubu içerisinde ilişkisini devam ettirmiş.” “Sen onlar istemeden istediğin kadar iyi ol ya da sohbetin iyi olsun, özel hayatında dahil olmazsın yani, okulda geyik yaptığın sohbetle kalır, devamında bir ilişki sürdüremeyeceksin.” (Ö13).

Okulda herkesle ilişki kurmanın yanında okul yönetimi ile sorun çözücü görüşmeler yapma konusunda destek olan öğretmenin Ö2 olduğu şu sözlerle ifade edilmektedir. “Ö2 okul idaresiyle öğretmenler arasında aracı rolündedir. Ben söyleyeyim müdüre ..Ö2 Hoca’ya diye çok duyarım” (Ö38). “Okulda öğretmenlerle yönetim arasında yaşanna sorunlarda idareye gerekirse eleştirerek çözüm bulmaya çalışan bir Ö2 olur. Müdüre hatalı olduğu konuları anlattı. O proje ekibini toparladılar yeniden” (Ö15).

Okulda informal lider olduğu belirlenen Ö2'nin öğretmenlerdenbeşi kendisini takip eden, biri takip etmeyen olmak üzere toplam altı öğretmenle işle ilgili konuları konuşabildiği ve beş katılımcı ile kişisel yakınlık bağına sahiptir.

Araştırmanın nitel aşaması çerçevesinde gerçekleştirilen informal lidere ilişkin gözlem bulguları informal liderin dikkatle konuşanları takip ettiğini, katılımcıların ifadelerini destekleyici bir tutum sergilemiş olduğunu, kendisini ifade etmede yeterli olmadığını düşünen katılımcıların konuşmalarını açıklaması konusunda destek sunduğu yönündeki gözlemler dikkat çekici bulunmuştur. Ayrıca informal liderin konuşması sırasında mizahi öğelerden yararlanarak görüşmenin eğlenceli bir ortamda gerçekleşmesine katkı sunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ele alınan okullardan İHOO1'in informal liderinin özelliklerine ilişkin nitel bulgulara göre okul, ilköğretim olarak açıldıktan sonra imam hatip ortaokuluna dönüştürülmüş hali hazırda kız ve erkek öğrencilerin ayrı sınıflarda eğitim gördükleri bir okuldur. Katılımcılar okulun ortamını eve, öğrencilerle kurdukları ilişkiyi ise aile ilişkisine benzetmektedirler. Öğretmen olarak öğrencilerine bir anne şevkati ile yaklaştıklarını, öğretmenler arası ilişkide de bu anaçlığın yansıdığını belirtmektedirler. Katılımcıların konu ile ilgili görüşleri şöyledir. *“Yani evli değilim ama gerçekten anne gibi hissediyoruz artık”* (Ö14). *“Öğretmenler odasında çocuğu olanlar çocuğunu genelde konuşuyor. Bekarlar bundan sıkılıyor”* (Ö18).

Okulda kadınların ağırlıkta olduğu bir sosyal ağ yapısı söz konusudur. Buna bağlı olarak okul ortamında daha çok kadın baskın iletişim ortamı dikkat çekmektedir. Erkek öğretmenler genellikle okulun öğretmenler odası dışındaki eklentilerinde zaman geçiriyorlar. Okuldaki sıcak ve sevecen olmanın yanında koruyucu ve feminen ortamı katılımcılar şu sözlerle ifade ediyorlar. *“Kadın olmamızın aslında... bence avantaj .... Çünkü hiçbir erkek ortamı "Ay ceketin ne kadar güzel!", "Ay bugün çok güzel gömlek giymişsin!", "Müthiş görünüyorsun; pırıl pırıl bir cildin var!" kimse böyle demez. Erkek ortamında "Günaydın ağabey, ne haber nasılsın?"* (Ö19). *“Öğretmenler odasında birbirimize iltifat ediyoruz”* (Ö18).

Okulda informal lider olarak ortaya çıkan kadın branş öğretmeni Ö19, geçici olarak yöneticilik yapıyor. Okulun sosyogramı incelendiğinde informal liderin okuldaki yöneticilerin dahil olduğu geniş bir ağ tarafında tercih edildiği görülmektedir. Katılımcılar informal liderin empatik olma ve sıcakkanlılığını şu sözlerle ifade etmişlerdir. *“Hani o pratiklik o bizi anlaması, aramızdaki bağı çok daha*

kuvvetlendirdi. .... Bak diyor şimdi onun da diyor üç çocuk var hani şöyledir böyledir hani örnek veriyorum. Ya da başka birisine bir şey mi dedim ya işte onun da iki çocuğu var zorlanyor. Yani şey yapıyorsunuz hani böyle okuyup üfleyen hocalar vardır ya, onun odasına girip çıktıktan sonra böyle bir huzur dolup çıkıyorsunuz farkına varmadan” (Ö8). İnfomal liderin özellikleri ile ilgili vurgulanan özellikler şunardır: “Anlayışlı, pozitif enerjisi yüksektir. Herşeye pratik çözümler bulur” (Ö20). Öğretmenlerle kurduğu iletişimin gücünü katılımcılar şöyle vurguluyorlar. “O da ordan canımlarla cicimlerle karşılayınca diyorsunuz ki iyi ki var ve iyi ki oturuyor burada. Bir sorun mu var belki yüz tane şeyle uğraşiyor. Bırakıyor onu dinliyor seni diyor ki hallederiz” (Ö8). “O bütün kötülükleri yutuyor. Bize bırakmıyor yani yansıtmıyor. Sağolsun” (Ö14).

İnfomal lider, yöneticilerle kurduğu iletişime bağlı olarak okulda yönetici olarak görevlendirildiği ve okuldaki öğretmenlerin tümü ile güçlü ilişkilerini bu süreçte devam ettirdiği anlaşılmaktadır. İnfomal liderin okuldaki doğumgünü organizasyonlarını organize ettiği bunun öğretmenlerin güçlü etkileşimlerinde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler buna ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedirler: “Ben hiç hayatımda çocuklukta doğum günü kutlamadım. Benim için çok özel çünkü bir araya geliyoruz fotoğraflar çekiliyoruz” (Ö20).

Araştırmanın nitel aşaması çerçevesinde gerçekleştirilen infomal lidere ilişkin gözlem bulguları infomal konuşmacıları beden dili ve metafor kullanımı ile destekleyerek, göz teması kurarak dinlediği; konuşması sırasında mizah öğelerinden yararlandığı, açıklamalarını ve okulda yaşananları bütünsel bakış açısının yanında, felsefi argümanlarla destekleyerek ifade ettiği gözlemlenmiştir. İnfomal liderin okulda öğrencilerle ilişkiyi tanımlarken “Yani şey düşünün, odaya giriyorsunuz ve her yer ayna dolu ayna dolu bir odaya girdiğinizi düşünün”, “Öğretmenliğin tiyatroyla çok ilişkili olduğunu düşünüyorum. Ne olursa olsun hani usta tiyatrocular gibi yani cenazesi vardır ama çıkar orada oynar” (Ö19) gibi güçlü anlatımlara sıklıkla başvurduğu gözlemlenmiştir. İnfomal liderin katılımcıların sözünü kesmediği, kendi sözünün diğer katılımcılarca iki defa kesildiği, bu kesilmelerin infomal liderin söylemlerini güçlendirme amacı taşıdığı gözlemlenmiştir.

Belirtilen odak grup görüşmesi bulgularına göre İmam Hatip Ortaokulu öğretmenleri arasında ortaya çıkan kadın branş öğretmeni ve geçici görevli müdür yardımcısı olan infomal lider sosyal ağ üzerindeki etkisi ve okuldaki öğretmenlerin

çoğunluğunun kadın olması nedeni ile okul yöneticisinin önüne geçtiği görülmektedir. Ancak aynı zamanda informal liderin desteği ile okul içinde sıcak ve samimi bir ortamın oluştuğu anlaşılmaktadır. İnfomal liderin yönetici olması ile birlikte okulun yönetim gücünü bütünüyle elde ettiği anlaşılmaktadır.

Araştırmada ele alınan okullardan İHOO2'nin informal liderinin özelliklerine ilişkin nitel bulgulara okul bir lise ile birlikte ortaokul olarak erkek öğrencilerin eğitim gördükleri bir kurumdur. Okuldaki öğretmenlerin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Okulun öğrenci sayısı oldukça az ve imkânlarının iyi olduğu belirtilmektedir. Okulun sosyal ilişkilerine dair odak grup görüşmesi doğrudan ifadeler şunlardır: *“Ben yani iletişim ve iş birliği anlamında hiçbir problem yaşamadım ama bazen...keşke birkaç tane daha erkek öğretmen olsaydı atıyorum 4. katta bir bayanöğretmenin nöbetçi olarak verilmesini aklım almıyor ...”* (Ö2). *“Yani kadın olmamızın herhangi bir güçlüğü diye bir şey yok sadece öğrenci bazlı...”* (Ö5).

Okul öğretmenleri başarıdan çok davranış problemlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik bir çaba içerisinde olduklarını belirtiyorlar. Okulun öğrencilerinden yüksek bir başarı elde etmelerinden çok iyi ahlaka sahip bireyler olmalarının beklendiği vurgulanıyor. *“Ben öğrencinin her zaman işini kolaylaştıran bir öğretmenim çünkü bu çocuklardan çok ciddi bir başarı olamayacağın farkındayım ...o yüzden çocuklar genelde beni çok severler çünkü notlarında kolaylaştırırım yazılılarında kolaylaştırırım işte ödevinde kolaylaştırırım”* (Ö12).

Okul öğretmenleri, müdürle iletişim kurmakta yaşadıkları güçlüklerin kaynağında yöneticilerinin çözüm odaklı bir iletişim kuramıyor olmaları olduğunu ifade ediyorlar. Okulun sorumluluklarını daha çok müdür yardımcılarının üstlendiğini belirtiyor. Bu kapsamda görüşmeden edinilen doğrudan ifadeler şunlardır: *“Tek yönlü bir iletişimimiz var yukardan aşağıya. Hani bizim onları etkileme olanağımız biraz daha düşük. Çünkü en nihayetinde son sözü onlar söylüyor...”* (Ö5), *“Yani müdürümüz şey gibi vaiz gibi yani hani sana yaşadığı hayatı anlatıyor güzel şeyler de anlatıyor ama”* (Ö7).

Okulun kadın informal lideri, erkek okul müdürü ile sosyal ağa sahip değildir. Öte taraftan okulun sosyal ilişkilerinin pandeminin etkisi ile oldukça azaldığı daha çok gruplaşmaların oluştuğu ifade edilmektedir. Okulun bir lise ile birlikte çalışıyor olması da okul sosyal ilişkileri açısından engelleyici bir rol oynamaktadır.

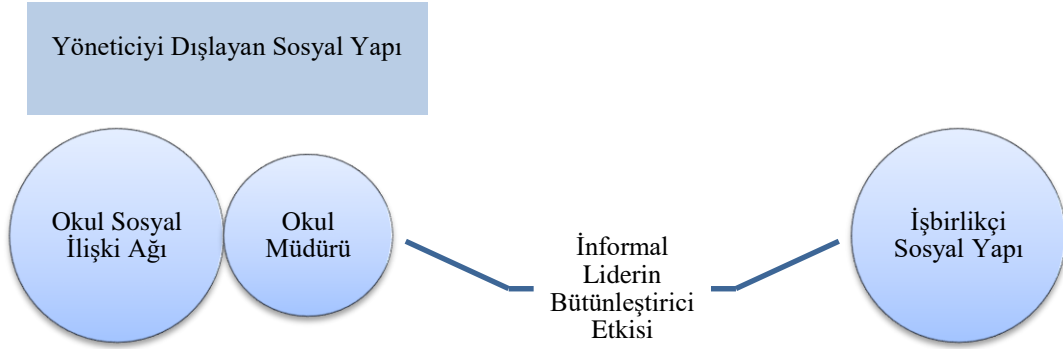
## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Bu bölümde sosyometrik test ve toplumsal cinsiyet rolleri ölçeği ile elde edilen nicel veri ile odak grup görüşmeleriyle elde edilen nitel bulgular çerçevesinde kamu ilköğretim ve ortaokulların sosyal ilişkiler ve informal liderlerin nitelikleri ile türleri alanyazın çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında okullarda sosyal ağ ilişkileri ile ortaya çıkan informal liderlik tipleri üzerinde toplumsal cinsiyet algılarının nasıl bir rol oynadığı tartışılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına bağlı olarak öneriler başlığında alan uzmanları ve araştırmacılarına yönelik önerilere yer verilmiştir.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Kamu ilk ve ortaokullarındaki informal liderlerin ortaya çıkış süreçlerinin toplumsal cinsiyet bağlamında incelenmesini amaçlayan bu araştırma okullarda informal liderin ortaya çıkmasında, okul öğretmen ve yöneticilerinin toplumsal cinsiyet algısının ve yöneticilerin sosyometrik ilişki ağındaki statüsünün rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca informal liderlerin, sosyometrik ilişki ağındaki gücüne bağlı olarak örgütsel yapıda ortaya çıkan boşlukları gideren yapıcı roller üstlendiklerini göstermektedir. Bu sonuç Marion vd.'nin (2016: s. 256) sonuçları ile örtüşür niteliktedir. Öte taraftan okullarda ortaya çıkan informal liderlerin Pozolotin vd.'nin (2010: s. 116, 117) vurguladığı negatif, pozitif ve nötr rollerinden pozitif informal liderliği daha fazla yansıtıkları belirlenmiştir. Bu kapsamda, okullarda yönetici ile yaşanan çatışmalarda grubu yöneticiye karşı kışkırtan bir informal lider ortaya çıkmamıştır.

Araştırma sonuçları bu informal liderlik türlerinin okullarda kişiler arası çatışmalar ve yönetici ile yaşanan gerilimlerde uzlaştırıcı ve bütünleştirici roller üstlendiklerini saptamıştır. Şekil 19 araştırma bulguları doğrultusunda; okul sosyal ilişki ağı özelliklerini, okul sosyal ilişki ağı dışında kalan okul müdürü özelliklerini, informal liderlik türleri ile birlikte sunmaktadır. Şekil, informal liderin okullardaki işbirlikçi yapıyı ortaya çıkarmada nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.



**Şekil 19.** Okul Sosyal İlişki Ağı ve Müdürünün Özelliklerine Bağlı Olarak Gelişen Yapıya İnformal Liderin Etkisi

Şekil 19’da görüldüğü gibi informal liderler okullarda, okul müdürlerinin sosyal ağlara dahil olamamaları sonucu oluşan parçalı yapıyı bütünleştiren, sorun ve çatışma durumlarında okul müdürleri ile okul sosyal ilişki ağını uzlaştıran bir rol üstlenmektedirler. Moolenaar (2012: s. 9) öğretmenler arasında gelişen sosyal ağların incelenmesinin, okullardaki işbirliğinin düzeyini belirlemede geleneksel yöntemlerden çok daha etkili sonuçlar ortaya koyabildiğini belirtmektedir. Araştırma informal liderin, okuldaki işbirliği düzeyini artırıcı rolüne dikkat çeken sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları okullarda öğretmenler arasındaki sosyal ilişki ağının; dayanışma, samimi ilişkiler, farklılıklara saygı, destekleyici tutum, sosyal aktivitelere katılım, emeğe saygı, mesleki iş birliği ve paylaşım, yardımseverlik gibi pozitif işbirlikçi değerler üzerine kurulduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber araştırmada sosyal ağ dışında kalan okul müdürlerinin; müdahaleci, okulu sahiplenmeyen, liyakatsiz, bürokratik davranan, kutuplaştırıcı, inisiyatif kullanmayan, motive edici olmayan, kontrolcü, kararlara katmada yetersiz, işbirliğine kapalı, hızlı sorun çözemeyen ve iletişim kurmayan özellikte oldukları saptanmıştır. Bu bağlamda informal liderlerin, okul sosyal ağı ile okul müdürü arasında gelişen bu parçalı yapıyı arabuluculuk-müzakerecilik, motive edicilik-destekleyicilik, sorun çözücülük, uzlaştırıcılık-destekleyicilik ve yönetimle aracılık rolü üstlenerek bütünleştirdiği belirlenmiştir.

Okullar bilindiği gibi formal liderler tarafından yönetilmektedirler. Bursalıoğlu (2002: s. 15) örgütlerde yönetim ancak üyeleri arasında kurabildiği iletişim ağı ve

koalisyonun gücü ile koordine olabileceğini ve etkililiğini sağlayabileceğini belirtiyor. İnfomal ilişki ağındaki etkinlik ve üyeleri ile kurduğu koalisyon, okul yöneticisinin bürokratik alanın ötesine geçip lider olarak kabul görmesini sağlayacaktır. Neubert ve Taggar'ın (2004: s. 176) yöneticilerin varlığına rağmen informal liderlerin ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda okullarda informal liderlerin okul sosyal ilişki ağının yarıya yakınının desteğini sağladığı, bu güçle bir etki alanı oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları informal liderin, okul müdürü ile sosyometrik bir seçme veya seçilme ilişkisi geliştirmediği halde okul müdürü ile öğretmenler arasındaki yapıyı dönüştürücü bir rol üstlendiğini göstermektedir. İnfomal liderlerin bu dönüştürücü gücü, Cullen-Lester vd.'in (2017) vurguladığı müşterek kollektif ağlar oluşturma ile elde ettikleri anlaşılmaktadır.

Okullarda informal liderlerin sağladıkları destek oranının okulların türlerinden bağımsız, okulların sosyal dinamikleri bağlamında geliştiği anlaşılmaktadır. İlkokullarda ve imam hatip ortaokullarında informal liderin okuldaki öğretmenlerin yarısına yakınının desteğini aldıkları görülmektedir. Araştırmada ilkokullarda informal liderlerin güçlü bir sosyal ağ desteği geliştirmiş olmaları Neyişçi ve Erçetin'in (2020) araştırma sonuçları ile örtüşür niteliktedir. Öte taraftan ortaokullarda değişken bir destek oranı ortaya çıkmıştır. Ortaokullar diğer okul türlerine kıyasla öğretmen sayılarının fazla olduğu okullardır. Bu durum, informal liderin geliştirdiği sosyal ağın okuldaki öğretmen sayısı ile değişebildiğini göstermektedir. Ayrıca %60 ile en yüksek seçilme oranına sahip olan informal liderlerden biri İO2 erkek sınıf öğretmeni iken diğeri İHOO1 görevlendirme müdür yardımcılığı yapan kadın branş öğretmenidir. İO2 informal liderinin müzakerecilik becerisine bağlı olarak, kadın branş öğretmenin ise okul müdürü ile dengeli ilişki yürütme konusundaki çabaları güç kazandıkalrı anlaşılmaktadır. Bu durum, informal liderlerin yöneticilerle ilişkilerinde dengeleyici işlevlerinin, sahip oldukları sosyal desteği arttırdığını göstermektedir.

İnfomal liderlerin, ilkokullarda sınıf öğretmeni, ortaokullarda branş öğretmeni oldukları ve mesleki deneyimlerinin fazla olduğu görülmektedir. İnfomal liderliğin sosyal ilişkilere bağlı olarak gelişen bir olgu olmasına karşılık okullarda mesleki paylaşımların, işle ilgili yakınlığın önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu sonuç Dannals vd.'nin (2022) grup ilişkilerinin oluşmasında iş birliğinin önemine yaptıkları vurguyu destekler niteliktedir. Titrek ve Sarı (2020: s. 1) okul yöneticilerinin sosyal

ağları yüksek oranda iş birliğini sağlamak amacıyla kullandıklarını, düşük oranda ise iletişimi başlatmak için başvurmadıklarını belirlemiştir. Ancak araştırma yöneticilerin “Facebook”ve “WhatsApp gibi sosyal iletişim ağlarına verdikleri önemi, sosyometrik ilişki ağlarına yetirince yansıtamadıklarını ortaya koymaktadır.

Okullarda ortaya çıkan informal lider özelliklerinin her bir okul bağlamında incelenmesi sonucunda İO1’de informal lider olarak ortaya çıkan kadın sınıf öğretmeni Ö10’un, okuldaki çatışma durumlarında yatıştırıcı, farklı fikirlerin ifade edilebilmesine destek veren, farklı gruplarla yakın ilişki kurabilen destekleyici bir tutum içinde olmasına bağlı olarak ilişki ağında etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan toparlayıcı nitelikte bir informal liderlik rolü sergilemektedir. Toparlayıcı informal liderin yönetim ile öğretmenlerin ve öğretmenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerin uzlaşmacı biçimde gerçekleşmesi için çaba harcadığı düşünülmektedir. Bu sonuç, Chaffin vd.’nin (2019) informal liderin grup içi ilişkiler aracılığıyla geliştiği yönündeki bulguları ile örtüşmektedir.

Ortega vd. (2020: s. 13) bireysel benzerlik, karşılıklı ilişki ve gruplaşmaların informal ilişki ağlarını oluşmasında etkili olduğunu belirlemiştir. İO1’de güçlü bağlara sahip öğretmenlerin kadınlar ve sınıf öğretmenleri olması dikkat çeken benzerliklerdir. Bu okulda informal lider olarak öne çıkan Ö10, öğretmenlerle kişisel yakınlık ve okul dışı sosyal ilişkiler alanında tercih edilmiştir. Okul müdürünün sosyometrik ilişki ağında yer bulmamış olmasına karşılık iki müdür yardımcısı sosyometrik ağda yer bulabilmişlerdir. Bu durum okul müdürlerinin görev odaklı ilişki kurma eğilimlerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, Briker vd.’nin (2021: 926) üst kademedeki yöneticinin yöneticilik tutumlarının, informal liderin ortaya çıkmasında alt kademedeki yöneticilere kıyasla daha fazla etkili olduğu yönündeki sonucunu destekler niteliktedir.

İO2’de informal lider olduğu belirlenen erkek sınıf öğretmeni Ö1’e 15 katılımcıdan 12’si Ö1’e tercihlerinde yer vermişlerdir. Buna bağlı olarak bu öğretmenin seçilme puanı 27’dir. Ö1’in, sorun durumlarında soğukkanlılığını koruduğu, okul yönetimi ile sorunları konuşmak üzere okul öğretmenleri tarafından temsilci olarak seçildiği belirlenmiştir. Bu okuldaki informal liderin idare ile iletişimde sağduyulu yaklaşımı, toplantılara hazırlıklı katılması, sendikal faaliyetlerde aktif rol alması ve toplantılarda okulun tüm sorunlarına ilişkin kapsamlı konuşmalar yapmasının yanında öğretmenlerin ve okul personelinin sorunlarını

çözümeye yönelik çabalar göstermektedir. Yukl (2018: s. 31) müzakerecilik rolünü yönetici rolleri arasında ifade etmektedir. Borgatta (1954: s.30) ise baskıcı yöneticilerin sosyal ağda etkili olamayacaklarını belirtmektedir. Bu bakımdan okullarda sosyometrik olarak reddedilen, sosyal ağ içinde destek bulamayan yöneticinin varlığı bu boşluğu dolduran bir informal liderin ortaya çıkmasına ortam sağladığı belirlenmiştir. Bu okulda ortaya çıkan informal liderin okul öğretmenlerinin %60'lık desteğine sahip olduğu belirlenmiştir. Liu vd. (2016) informal liderin sosyal ağ desteğinin güç mesafesi ile doğrudan ilişkili olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda İO2 okul müdürünün reddedilen sosyometrik statüde olmasına sebep olan durum ile informal liderin müzakereci rolünün okuldaki güç mesafesiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

İO2'de informal lider olarak ortaya çıkan Ö1, araştırmadaki tek erkek informal lider olarak dikkat çekmektedir. Araştırma sonucuna göre bu informal lider geniş bir ağla ilişki kurmuş olmasına karşılık yöneticilerle sosyometrik bağı yoktur. Chiu (2016: 346) sosyal ağlarda tercih edilme veya reddedilme puanlarının sosyal güce sahip olma ve liderlikle ilişkili olduğunu belirlemiştir. Yöneticiler kurumlar tarafından atanırken lideri takipçileri belirliyor. Araştırmada yöneticilerin sosyometrik ilişki ağında yer bulmamaları yaygın bir durumdur. Ancak İO2 okul müdürün sosyometrik ilişki ağında reddedilen statüsünde olması bakımından önem taşımaktadır. Erdem vd. (2017: s. 24) örgüt içinde beklenmedik gelişmelerin, örgütün informal yapılarını harekete geçirdiğini belirtmektedir. Okulun kapatılmasına ilişkin gündemin okulda yönetimle müzakereyi ön plana çıkardığı ve bu beklenmedik gelişmenin okuldaki informal ilişkilerin gelişmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç Koçel'in (2010: s. 532) belirsizlik durumlarında örgütsel ilişkilerde raslanılan birey davranışları yönelik iddialarının yanında Goffman'ın (1967) belirttiği gruplarda kararlarda etkili olan hitabet becerisi yüksek kişilerin lider olarak ortaya çıktıklarına yönelik varsayımını destekler niteliktedir.

İO3'te 17 katılımcıdan dokuzu Ö3'e tercihlerinde yer vermişlerdir. Buna bağlı olarak bu öğretmenin seçilme puanı 22'dir. Ö3 okulda sosyometrik ilişki ağında hemcinsleri tarafından tercih edilen ve yine hem cinslerini tercih eden bir öğretmendir. İnfomal lider olarak ortaya çıkan öğretmenin yöneticilerle doğrudan sosyometrik bağına sahip olmaması dikkat çekici bulunmakla birlikte diğer okulların sonuçları ile paralellik göstermektedir. İnfomal liderin tercih edilme ve tercih etme durumundaki

uyumluluk ağ yapısındaki gücü gösterir niteliktedir. Yine bu öğretmenin altı öğretmenle okul dışı sosyal ilişkiler açısından tercih edildiği belirlenmiştir. Ortega vd.'ne (2020: s. 13) göre bireyler resmi otoriteden tavsiye almanın yanında popöler olan kişileri tavsiye için kaynak olarak görmektedirler.

İO4 okulu sosyometri tercih listesine bağlı olarak informal lider olduğu belirlenen kadın sınıf öğretmeni KS1 24 katılımcıdan 12'sinin tercihi ile sosyal ağda merkezi konum elde etmektedir. KS1 kendisine sosyometrik tercihlerinde yer veren beş öğretmen tarafından okul dışı sosyal ilişkilerde de tercih edilmiştir. İO4 okul öğretmenleri ile yöneticiler ile erkek ve kadın öğretmenlerin bir arada oluşturdukları sosyometrik ağ açısından farklılık göstermemtedir.

KS1 okuldaki sosyal ađda okul müdürü ile benzer sečilme puanına sahiptir olmakla birlikte birebir aynı ađa sahip değildir. Okul Müdürü'nden farklı bir ađ üzerinde etkili olmasına karşılık okul yönetimi ile kurduğu yakın ilişkiler nedeni ile KS1 yönetimle gücbirliği içinde olan informal lider rolü sergilemektedir. İO4 Okul Müdürü'nün informal liderle kurduğu sosyometrik bağı müdür yardımcıları ile kuramamış olması dikkat çekici bulunmuştur. Burt (2000: s. 355) merkezi konuma sahip olan kişilerin ilişkilerinin daha işlevsel olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda İO4 güçlü sosyal ağları ile okul içi iş ve işleyişlerde etkililiğin olmasının beklenebileceği bir okul olarak değerlendirilmektedir.

İO4 okul informal ilişki ağlarında etkili olmakla beraber okulun bürokratik işleyişinin yürütülebileceğini gösteren bir örnek oluşturması açısından dikkat çekicidir. Bu sonuç, Pielstick'nin (2000: s.10) vurguladığı formal liderin politika ve güç ile meşgul olması, konum yetkisinin yanında baskıyı kullanarak yöneticiliğini yapabildiği varsayımına bir alternatif oluşturması bakımından değerli bulunmuştur. Bu tekil örnek, okullarda iletişim becerilerinin etkili biçimde kullanılması ile sosyal ağ etkileşimi ve bürokratik uygulamaların aynı anda ve birbirini destekleyecek biçimde yürütülebileceğini göstermektedir. Bu yaklaşımın aynı zamanda Eren'in (2017: s. 120) örgütlerde informal ilişki ağlarının engellemek için başvurulmasını önerdiği, izole etmek, geçici görevle uzaklaştırmak ve informal ilişki ağlarını dağıtacak fiziksel mesafeler geliştirmek gibi katı uygulamalara başvurulmadan, etkili bir yönetim anlayışının geliştirilebileceğini göstermektedir. İO4'ün dışındaki ilkokullarda okul müdürlerinin sosyometrik ilişki ağı dışında kalmış olmaları, kadın ve erkek öğretmenlerin birlikte oluşturdukları ağın varlığı ve informal liderle birlikte formal

liderin öğretmenlerin en az yarısı tarafından tercih edilmiş olması, bürokratik alana sıkışmayan yenilikçi, insan ilişkilerine önem veren yönetim anlayışının gücünü göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

OO1’de uygulanan sosyometri tercih listesine bağlı olarak informal lider olduğu belirlenen kadın branş öğretmeni Ö1, 35 katılımcıdan 18’i tarafından tercih edilmiştir. Okulda öğretmenlerin yarısına yakını tercihlerinde bu öğretmene yer vermişlerdir. Okulda informal lider olarak ortaya çıkan Ö1’in sosyometrik ilişkilerinin karşılıklı olduğu, daha çok kadın öğretmenler tarafından tercih edildiği ve okul müdürü ile sosyometrik bağa sahip olmadığı belirlenmiştir. Okulda ilkokulların sosyometrik ağlarından farklı olarak cinsiyetler arası gruplaşmalar dikkat çekici bulunmuştur. Ö1 okulda güçlü bağlara sahip diğer öğretmenlerle sosyometrik bağa sahiptir. Bu nedenle okulda geniş bir etki alanına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin ikisi erkek olmasının yanında sosyometrik ağın dışında kaldıkları görülmektedir. Bununla beraber erkek branş öğretmeni Ö4’ün yöneticilerle birlikte diğer erkek branş öğretmenleri ile sosyometrik ilişki ağında merkezi konumda olduğu görülmektedir. Ö1 ve Ö8’in sosyometrik ilişkileri birbirine benzerlik göstermektedir. Okulda birbirinden tamamen bağımsızlaşmış bir sosyometrik ilişki örüntüsü görülmemekle birlikte yakın ve karşılıklı ilişkiler oldukça fazladır. Okulda sosyometrik ilişkilerde merkezi konumda yer alan kadın öğretmenler kendi aralarında güçlü ve karşılıklı ilişkilere sahiptirler ve sosyometrik ağda merkezi konumdaki Ö1’in üç tercihinde karşılıklılık vardır. OO1’de erkek okul müdürü araştırmaya katılmamakla birlikte katılımcılar tarafından tercih edilmediğinden sosyometrik ilişki ağında yer almamaktadır. Buna ek olarak araştırmaya katılan iki erkek yöneticinin bir birilerine tercihlerinde yer vermedikleri, diğer öğretmenler tarafında da tercih edilmedikleri bulunmuştur. Bir başka dikkat çeken bulgu ise yöneticilerin informal lidere tercihlerinde yer vermiş olmalarıdır. Bu durum informal liderin okulda uzlaştırıcı bir rol oynadığını göstermektedir. İnfomal lider olarak ortaya çıkan Ö1’e sosyometrik tercihlerinde yer veren dokuz öğretmen ile tercihlerinde yer vermeyen üç öğretmen informal liderle güçlü ilişkilere sahip olduklarını belirtmişlerdir. OO1’de ortaya çıkan informal liderin Dami’in (2021) belirttiği gibi oluşturduğu projelerle, alçak gönüllüğü ile gönüllü etkinliklere verdiği önemle takipçilerini etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durum ortaokullarda insan ilişkilerinden çok yenilikçiliğin sosyal ağlarda etkili olmada rol oynadığını ortaya koymaktadır.

OO1 informal lider olduğu belirlenen Ö1'in, diğer öğretmenlerle giriştiği yenilikçi uygulamalar, okulla ilgili geçmişe dayanan bağı ve bağlılığı, okul içindeki etkinlikleri organize etmede gösterdiği başarısı, okul müdür ve müdür yardımcılara yönelik açık fikirliliği, sorun çözücü girişimleri, okulun genel sorunları hakkındaki farkındalığı nedeni ile toparlayıcı düzenleyici informal liderlik rolü sergilediği saptanmıştır. Daly vd. (2010, s. 7) sahip olunan güçlü sosyal bağların gizil, sıradışı veya karmaşık bilgiye ihtiyaç duyulan problemlerin çözümünde katkı sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda informal liderin sahip olduğu bağlar, çözüm sağlamadaki yeterliliğini arttırmaktadır. Buna karşılık Okul Müdürü'nün sosyometrik ilişki ağında yer bulamayan kayıtsız kalınan bir sosyometrik statüye sahip olması sorun durumlarında başvuru alan kişinin informal lider olmasına neden olmaktadır.

OO2'de 42 katılımcıdan dokuzu tercihlerinde Ö2'ye yer vermişlerdir. Buna bağlı olarak bu öğretmenin seçilme puanı 21'dir. Okuldaki kadın ve erkek öğretmenlerin geliştirdikleri sosyometrik ağların sınırlı bağlantılara sahip oldukları görülmektedir. Sığrı (2011: s. 307) gruptaki üye sayısı arttıkça üyelerinin liderlik isteklerinin artacağını ancak şanslarının azalacağını belirtmektedir. OO2 bunu doğrulayacak biçimde öğretmen sayısı en fazla olan okul olarak informal liderin yeterince sosyometrik ağını en az geliştiren lider olarak ortaya çıkmıştır.

İHOO1'de uygulanan sosyometri tercih listesine bağlı olarak informal lider olduğu belirlenen kadın branş öğretmeni Ö19, 20 katılımcıdan 12'si tarafından tercih edilmiştir. Ö19'a sosyometrik tercihlerinde yer veren 12 öğretmenin altısı ile tercihlerinde yer vermeyen beşi informal liderle güçlü ilişkilerinin varlığına işaret etmişler. Bu sonuç informal liderin güçlü ilişkiler kurabilme konusundaki yetkinliğini ortaya koymaktadır. Ö19 araştırmanın nicel aşamasında yönetici olmadığı halde nitel aşamada geçici olarak yönetici konumuna atanmış bir branş öğretmenidir. İHOO1'de iki erkek yöneticiden Ö7'nin hiç tercih edilmediği, Ö3'ün yalnızca bir öğretmen tarafından tercih edildiği, iki erkek yöneticinin birbirlerine tercihlerinde yer vermedikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan iki yönetici dışındakilerin tamamının kadın öğretmenler olduğu yöneticilerin ise sosyometrik ilişki ağında etkili olmadığı buna karşılık tek kadın yöneticinin okul sosyometrik ilişki ağında merkezi konumda yer aldığı görülmektedir. Okulda yöneticiler veya öğretmenlerin kendi aralarında karşılıklı ilişkilerden çok tek yönlü ilişkiler söz konusudur. İHOO1 kadınların yoğun

olarak çalıştığı, iki erkek branş öğretmenlerinin ise çalışmaya katılmaya gönüllü olmadığı bir okuldur.

Okul öğretmenleri ile kurduğu yakın, güler yüzlü, pozitif ve empatik iletişim ile ön yargıdan uzak anlayışlı tutum nedeni ile informal güce sahip olduğu düşünülen Ö19, okuldaki yöneticilerle birlikte okuldaki geniş bir ağın tercihine mazhar olmuştur. Öğretmenlerin okul müdür ile doğrudan iletişime geçmek yerine informal lideri tercih etmeleri ve okul müdürünün okul sosyal ilişkilerinin dışında kalmayı tercih etmesine rağmen okul yönetimi ile öğretmenler arasında iletişim ortamının devam ediyor olmasında oynadığı rol nedeni ile Ö19'un yönetimle köprü işlevi gören informal lider rolü sergilediği düşünülmektedir. Bunun yanında katılımcı öğretmenler Ö1 ve Ö20'nin ifadelerinden yola çıkılarak informal liderin sahip olduğu sosyal ağ nedeni ile okul müdürünü gölgede bırakan bir işlevinin olduğu anlaşılmaktadır.

İHOO2'de 14 katılımcıdan yedisi tercihlerinde KB1'e yer vermişlerdir. Buna bağlı olarak bu öğretmenin seçilme puanı 11'dir. Kadın branş öğretmeni KB1 hem kadın hem erkek öğretmenlerin sosyometrik ilişki ağında yer bulmasına karşılık erkek branş öğretmeni Ö11 yalnızca erkek öğretmenlerce tercih edildiği bu bakımdan okuldaki erkek öğretmenlerin informal ilişkilerini temsil ettiği düşünülmektedir. Okulda erkek yöneticinin sosyometrik olarak merkezi konumdaki kadın öğretmenle bir bağı bulunmamaktadır.

Okulların sosyometrik ilişki ağlarını gösteren sosyogramlar incelediğinde, İO4 okul müdürü dışındaki müdürlerin tercih edilmeyen, reddedilen veya kayıtsız kalınan sosyometrik statüde oldukları örgüt iş görenleri ile beklenen düzeyde ilişki kuramadıkları belirlenmiştir. İnfomal liderlerin sosyometrik tercihlerinde çoğunlukla akla gelen ilk kişiler oldukları, yüksek seçilme puanlarına karşılık okullarında reddedilme oranlarının oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum Kulawiak ve Wilbert'in (2020: s. 11) sonuçları ile desteklenmekle birlikte informal liderlerin sosyal ağlarda kurdukları güçlü etkileşim ve ilişkiyi ortaya koymaktadır.

İnfomal liderler, okullarındaki çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri fazla olan öğretmenler arasından çıkmıştır. Bu durum, Goffman'ın (1967) yaş ve mesleki deneyimin liderin ortaya çıkmasında etkili faktör olduğu yönündeki tespitini destekler niteliktedir. Bununla beraber informal liderlerin, çoğunlukla işle ilgili konularda başvurulan kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Özellikle müzakereci, sorun çözücü özellikleri ile öne çıkan İO2 ve İHOO1 informal liderinin daha yüksek oranda işe ilgili

konularda başvuru kişisi olduğu görülmektedir. Bununla berebar destekleyicilik ve motive edicilik özelliği vurgulanan OO1 okulu informal liderinin kişisel yakınlık kurulan kişi olması, informal liderlerin okulda ilişkileri ile gelişen rollerine bağlı olarak bir sosyal ağ geliştirdiklerini göstermektedir.

Araştırmada informal liderlerin okullarında en çok tercih edilen kişiler olmalarının yanında, güçlü sosyal ağlara sahip olan diğer öğretmenlerle sosyometrik bağ kurdukları belirlenmiştir. Williams ve Gilmour (1994: s.1005) ile Borgatta ve Kercher'in (2006: s. 2) fazla sayıda tercih edilen diğer katılımcıların desteğini sağlamanın, sosyal ağ üzerindeki etkiyi artıran önemli bir unsuru olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç, informal liderin gücünü geniş ve güçlü bir ağla sağladığını bu ağ ile birlikte okullarda bütünlüklü bir sosyal ağ yapısının geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç doğrultusunda okulların sosyal ilişki ağlarında kliklere dayanan gruplaşmalara rastlanmamıştır.

Araştırmanın nitel bulguları informal liderlerin, katılımcılar tarafından takdir gören, fikirleri önemsenen ve takip edilen kişiler olduklarını göstermektedir. Mintzberg, (2004: s. 144) takipçilerin, lider otoritesine direnmeye meyilli oldukları varsayımının hatalı bir varsayım olduğunu belirtmektedir. Nitel bulgular takipçiler ile informal lider arasında saygı ve kabule dayanan bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. İnfomal liderlerin, takipçileri ile kurdukları güçlü bağlar nedeni ile örgütlerde yöneticilerin dikkate almaları gereken unsurlar oldukları anlaşılmaktadır. Bu kişilerin informal lider olmalarında öncülük rolü üstlenme, birliktelik ve ortak hareket etmeye vurgu yapma, okuldaki farklı gruplarla hareket etme ve dayanışma ile iş birliğine vurgu yapma gibi sosyal özelliklerinin yanısıra okula ilişkin aidiyet duygusu ve okulun öğretmenlerince altı çizilen yakın ve sıcak ilişki kurma, empatik yaklaşım becerileri gibi kişisel özellikleri ile birlikte yönetici ile etkin ve sorun çözücü diyalog geliştirme becerileri nedeni ile takip edildiği anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin okullarda farklı seçilme puanları ve sosyometrik statülere sahip olduğunu, her bir okul türünde okul yöneticilerinin dışında veya onlarla birlikte sosyal ağlarda etkili olan informal liderlerin var olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya dahil edilen yalnız bir ilkokulda okul müdür ve informal liderin okul sosyal ağında benzer bir sosyometrik statüye sahip olduğu belirlenmiştir. Balkundi ve Kilduff (2005: s. 430) informal liderin, ancak formal liderin ekip organizasyonlarında çok az rol alması veya hiç rol almaması durumunda ortaya

çıkacağını belirtmekte, informal liderin varlığının formal liderin göreceli yokluğuna işaret ettiğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan okullarda informal liderlerin belirgin biçimde destek bulan kişiler olmaları yöneticilerin sosyal alandaki etkisizliğini göstermektedir. Alanyazında pek çok çalışma informal liderin örgütlerdeki varlığına işaret etmektedir (Arslantaş, 2002; Sağır ve Parlak, 2018: s. 165; Şimşek, 2003: s. 126). Bu açıdan sonuçlar alanyazınla büyük ölçüde örtüşmektedir. Chiu vd.(2016: 340) sosyal ağlarda tercih edilen ve merkezi konumda olan yöneticilerin daha fazla lider olarak algılandıklarını buna karşın informal sosyal ağda güç sahibi olamayan ve takipçileri tarafından tercih edilmeyen yöneticilerin lider olarak görülmeceklerini belirlemiştir.

Araştırmaya dahil edilen sekiz okulun altısında okul müdürleri, reddedilmiş, kayıtsız kalınmış/izole edilmiş veya yalnızca bir kişi tarafından seçilmiş bir sosyometrik tercih durumuna sahipken bir okul müdürü sosyal ağda etkili ve popüler statüdedir. Bu durum okullarda yöneticilerin kendilerini bürokratik alanda tanımlamayı tercih ettiklerini, sosyal ilişki ağında yeterince etkili olmadıklarını göstermektedir. Bu sonuç, Briker vd.'in (2021) informal liderin ortaya çıkmasında formal liderin belirleyici olduğuna, ancak orta kademedeki yöneticilerin etkili olmadıklarına ilişkin sonuçla örtüşmemektedir. Aksine araştırma, informal liderlerin okul müdürlerinden çok müdür yardımcıları ile sosyal ağ kurduklarını ortaya koymaktadır.

Finkelstein ve D'Avani (1994: s. 1085) informal güce sahip olmayan formal liderlerin otoritelerini tehlikeye atabilme riski ile karşı karşıya olduklarına vurgu yapmaktadır. Mintzberg (2015: s. 49) formal otoriteye sahip olan yöneticilerin zamanlarının neredeyse yarısını informal iletişim ortamlarında geçirdiklerini belirtmektedir. Formal yöneticilerin, informal iletişim ortamlarında zaman geçirmelerine karşılık okul informal ilişki ağlarında varlık gösteremiyor olmalarında kurdukları ilişkilerde doyuruculuk ve samimiyeti yeterince gözetmiyor olmalarının etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Buna göre okul müdürlerinin ilişki ağının dışında kalmalarına sebep olacak davranışları informal liderin gelişmesi için imkan sağlamaktadır. Titrek ve Sarı (2020: s. 1) okul müdürlerinin sosyal iletişim araçlarını iş birliği sağlamaya yönelik kullanımlarının yoğunluğuna karşılık iletişim başlatma amacıyla nadiren kullandıklarını belirlemiştir. Okul müdürleri, bürokratik ilişkilerle ortaya çıkan formal yapıdaki etkilerine karşılık, sosyal ilişkilerle ortaya çıkan ağda

etkili olamamaktadırlar. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikteki Neyişçi ve Erçetin'nin (2020) araştırması, okul müdür yardımcıları ve rehber öğretmenlerin merkezi konum elde etmelerine karşılık okul müdürlerinin sosyal ağ dışında kaldıklarını belirlemiştir.

Eagly ve Karau (2002) erkeklik rolüne ilişkin özelliklerin, kadınlara özgü olanlara kıyasla liderlik ile daha çok özdeşleştirildiğini belirtmektedir. Ancak araştırma sonuçları informal liderliğin daha çok kadınsı cinsiyet rollerine özgü bulunan birliktelik, beraber hareket etme, esneklik, ilişki odaklı olma gibi kadınsı özelliklere bağlı olarak ortaya çıktıklarını göstermektedir.

Cross vd. (2013: s. 81) hiyerarşik konumuna bağlı olarak hareket eden liderlerin örgütlerindeki değişimi sağlayabilmeleri için sosyal ağlarda etkilerini arttıracak çalışmalara önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Anand ve Conger (2007: s. 24) yöneticilerin, sosyal ağlarda etkinliklerini arttırmaları için informal liderle bağlantı kurmanın, sosyal ağlarda aktif olmanın, yakın sıcak ve dostane bağlar kurmanın, diğerleri ile iş birliğinin yollarını geliştirmenin işlevsel yöntemler olabileceğini belirtmektedir. Okulların kadınların ve kadın cinsiyet rolleri olarak kabul edilen yakın, kabul edici ilişkiler kurmayı esas alan değerlerin öne çıktığı yapılarıdır. Bu bağlamda müdürlerin bürokratik ilişkilerdeki ısrarı hegemonik erkekliği (Connel, 1998) kurumsallaştırma ısrarı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticinin öğretmenlerle kurduğu bağda bürokratik davranmaları öğretmenlerde önemsenmedikleri duygusuna yol açmakla birlikte yöneticinin yeterince cesur ve inisiyatif alamayan bir bürokrat profili çizmesine yol açmaktadır. Bu durumun Pozition vd.'nin (2010: s. 117) belirttiği gibi örgüt içindeki informal yapıların kontrolünü güçleştiren sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Bununla beraber Connel (1998: s. 193) devletin hegemonik erkekliği kurumsallaştırdığı sonrasında ise bu hegemonik erkekliğidenetlediğini belirtmektedir. Bu bağlamda bürokrasinin sağladığı hegemonik konfor alanı yöneticilerin sosyal alana katılmadan bir etki alanı oluşturmalarına imkan sağlamaktadır. Bu durum okullarda cinsiyet eşitsizliğinin kaynağı haline gelebilmekte ve farklı politikalar yoluyla denetlenmesi gereken bir sorun alanına dönüşmektedir.

Gill vd. (2020: s. 250) ekipte formal liderin bulunmadığı durumlarda ekip üyelerinin en çok beğenilen kişiden tavsiye almaya eğilimli olduklarını belirlemiştir. Ancak araştırmamız formal liderin varlığına rağmen informal liderden tavsiye alma, onunla sosyometrik bağ kurma eğiliminin varlığına işaret etmektedir. Bu bağlamda

araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin sosyometrik statülerine bağlı olarak informal liderlerin örgütsel işlevlerinin farklılaştığını ortaya koymaktadır. Okul müdürünün ilişki ağında yer bulamayan kayıtsız kalınan izole edilmiş bir yönetici olduğu İO1 ve OO1’de informal liderin düzenleyici ve toparlayıcı motivasyonla hareket ederek okuldaki ilişkileri düzenleyen, yöneticinin sosyal alanda bıraktığı boşluğu dolduran bir işlev gördüğü belirlenmiştir. Bu durum Marion vd.’nin (2016: s. 244) informal liderlerin örgütteki bilgi akışına hakim olmalarına bağlı olarak örgütlerin üretkenlik kapasitesini geliştirdiklerine yönelik bulgusunu destekler niteliktedir. Balkundi ve Kilduff (2005: s. 433) grupta izole edilen bir kişinin varlığının ağ açısından bir tehdit unsuru olarak değerlendirmekte ve liderin bu izole edilmiş kişilerin dahil edilmesini sağlayacak çabalar göstermesinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu izole edilmiş kişilerin yöneticilerin kendisi olması bu bağlamda okuldaki sosyal etkileşim ve ağ sosyal iletişim açısından başedilmesi gereken bir sorun olarak değerlendirilmektedir.

Okul müdürünün okuldaki sosyal ilişki ağında düşük seviyede seçilme puanına sahip olduğu İO3, OO2 ve imam hatip ortaokullarında informal lider köprü işlevini üstlenmekte ve okuldaki yönetim ile okul öğretmenleri arasında iletişimi sürdüren ve güçlendiren bir rol oynamaktadır. Xu vd. (2021: s.11) ekipte merkezi gücü elinde bulunduran liderle birlikte ekiplerde öne çıkan kişilerin lider olarak yetkilendirilmesinin lider etkileşimlerine imkan sağlamanın yanında, yaygın katılım ve performans arttırımını sağlayabilecek bir statü eşitliğini mümkün kılacağını belirtmektedir.

Araştırma İO2’de okul müdürünün reddedilen bir sosyal statüye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal alanda varlık göstermemenin ötesinde öğretmenlerle olumsuz bir ilişki geliştirmiş olması okul müdürünün yöneticiliğini açısından sınırlılıklar oluşturmaktadır. Casado-Robles vd. (2022: s. 66) sosyal ilişki ve etkileşimin sosyometrik bağları arttırdığını reddedilme durumlarının azaldığını belirlemiştir. Bu bağlamda okullarda yöneticilerin sosyometrik ilişki ağlarında reddedilmelerinin okuldaki sosyal ilişki ağlarını zayıflatıcı bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Okul müdürünün reddedildiği bu okulda informal lider, müzakerecilik motivasyonu ile hareket ederek okul yönetimi ile öğretmenler arasında dengeleyici bir rol üstlenmektedir. İnfomal liderin okul müdür tarafından desteklenmediği halde okul için inisiyatif alan bir motivasyonla hareket ettiği

görülmektedir. Oysa Chiu vd.'nin (2021) araştırması bunun tersine, yönetici desteği olmayan informal liderlerin harekete geçme motivasyonları ve iş tatminlerinin azalacağını ortaya koymaktadır. Bu okulda informal liderin bu güçlüğü ortadan kaldıran müzakereci bir işleyle ortaya çıkmasında, öğretmenlerle yönetici arasındaki etkileşimi arttıran ve okula işlerlik kazandıran bir rol olduğu belirlenmiştir. Chiu (2016: 346), takipçilerin birini lider olarak görebilmelerinin o kişiyi çevreleyen informal ağdaki etkinliğine bağlı olduğunu, yönetici olarak atanmak yerine sosyal ağda etkililiğin liderlikte belirleyici bir faktör olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda okul müdürünün bürokratik olarak söz sahibi olmasına karşılık okulda reddedilen bir sosyometrik statüye sahip olması müdür açısından başedilmesi gereken bir güçlük olarak değerlendirilmektedir.

Okul müdürünün tercih edilen ve sosyometrik ilişki ağında popülaritesinin olduğu İO3, öğretmenlerle okul müdürü arasındaki bürokratik olmayan, yakın ve sıcak etkileşimle dikkat çekmektedir. Bu okuldaki informal liderin yönetimi güçlendiren ve destekleyen bir rol oynadığı belirlenmiştir. Okuldaki informal liderin hem öğretmenler hem de yöneticiler ile güçlü bir bağa sahip olduğu okulu sahiplendiği, okuldaki yenilik ve değişimlerden yönetimle benzer bir heyecanı duyduğu belirlenmiştir. İO3 okulunda, formal liderin sosyal ağdaki etkililiğinin, formal yapıya alternatif bir informal yapının gelişmesinde önleyici bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç, Oedzes vd.'nin (2019), informal yapının ancak, formal yapının yeterince güçlü olmadığı durumlarda güçlenebileceği yönündeki tespitini destekler nitelikte bulunmuştur.

Araştırma, öğretmenlerin yönetici ile ilişkilerini sürdürmenin bir aracı olarak informal lideri gördüklerini ortaya koymaktadır. Oysa Balkundi ve Kilduff (2005: s. 434) liderliğin sosyal ilişkileri yönetebilmeyi gerektirdiğini belirtmektedir. Okullarda kadınların aracılık rollerinin sıklıkla vurgulandığı görülmektedir. Bu durum Chaffin vd.'nin (2019) kadınların informal ağlardaki temel etkilerinin aracılık üzerinden geliştiği varsayımını destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinin bir informal lider aracılığıyla ilişkilerini dengeleyebilmeleri, yöneticiler açısından yönetsel bir boşluk olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında informal liderler pek çok yönetici tarafından tanınmayan ve etki alanları farkedilmeyen, kimilerince sahip oldukları güç nedeni ile riski olarak değerlendirilebilecek örgütsel rollerdir. Balkundi ve Kilduff (2005: s. 421) formal güçten yoksun olduğu halde informal liderin sahip olduğu sosyal

meşruieyetle örgütsel işleyişi alt üst edebileceğini belirtmektedir. Ancak araştırmaya dahil edilen okulların hiçbirinde informal liderin yıkıcı bir rol oynamadığı belirlenmiştir. İnfomal liderler ile yöneticilerin aralarında zayıf da olsa sosyometrik ilişkinin bulunduğu okullarda doğrudan okul müdürü ile iletişim kurarak sorunlara müdahil olduğu, informal lider ile okul müdürü arasında sosyometrik bulunmadığı okullarda ise toplantılarda yönetimi dengeleyici, düzenleyici rolleri gereği görüşlerini ortaya koyduğu belirlenmiştir.

Araştırma TCAÖ'nden kadınların erkeklerden anlamlı düzeyde farklı puanlar aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu farklılık kadınlar lehine ortaya çıktığından, okullardaki kadın öğretmen ve yöneticilerin erkek öğretmen ve yöneticilere kıyasla toplumdaki kadın ve erkeğe atfedilen kalıp yargılara daha esnek yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Araştırmadakatılımcıların yaş, kıdem, hizmet süresi, branş gibi demografik değişkenleri ile toplumsal cinsiyet algıları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Toplumsal cinsiyet algısının cinsiyet değişkeni dışında herhangi bir değişkenle ilişkisinin bulunmuyor olması kadın ve erkek olmanın okullardaki toplumsal cinsiyete ilişkin bakış açısını belirleyen başlıca demografik değişken olduğunu ortaya koyması açısından dikkat çekici bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre TCAÖ'nin puanları okul türleri değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yapılan tamamlayıcı istatistikî analizlerle bu farkın ilkokullar lehine ortaya çıktığı belirlenmiştir. Buna göre imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenlerin TCAÖ'den aldıkları puanlar ilkokul öğretmenlerinden anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Bu durum imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin ilkokul öğretmenlerine kıyasla toplumdaki kadın ve erkeğe atfedilen kalıp yargılara ilişkin daha katı bir bakış açısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Araştırmada ortaya çıkan farkın nedenlerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen odak grup görüşmesi bulguları, nicel aşamada elde edilen bulguları destekler niteliktedir ve bu okullar arasında toplumsal cinsiyet algıları arasındaki farkın belirgin biçimde değiştiğini ortaya koymaktadır. Nitel bulgular ilkokul öğretmenleri arasında eşitlikçi bir toplumsal cinsiyet anlayışının yaygın olarak kabul gördüğünü buna karşılık bu okullarda kadına özgü olduğu değerlendirilen duygusallık, yöneticilik yetkinliğine yeterince sahip olamama gibi özelliklerin dillendirildiği belirlenmiştir.

Araştırma Kattara (2005) ve Burt'un (1998: s. 36) iddia ettiğinin aksine kadınların informal ilişki ağlarında etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Yine

araştırma Fletcher vd.'nin (2007) belirttiğinin aksine ve Ibarra'nın (1992: s. 442) varsayımını destekler biçimde kadınların informal ilişki ağlarının, kadınsı olarak kabul edilebilecek anaçlık, koruyuculuk, insan ve ilişki odaklı olmak gibi değerler üzerine kurduklarını ortaya koymaktadır. Sennet (2014: s. 101) başkalarının bakımını üstlenmenin otoritenin lütfu olduğunu, bu bakım işinin otoritenin çıkarlarına hizmet ettiği sürece destekleneceğini belirtmektedir. Kadınların bakım veren rolleri ile ilişki ağlarını geliştirmiş olmaları bu bakımdan bir tercih olmaktan çok bir zorunluluk olarak değerlendirilebilir. Kadınlara atfedilen anaçlık ve koruyuculuk onların erkek egemen kültür içinde varolmalarının zorunlu bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Kadınların yönetim alanında varılmaya yönelik taleplerinin, onların "güçsüzlükleri-duygusallıkları" engeline takılacağına ilişkin ifade edilen kaygılar bu cinsiyetçi bakışın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma, ilkökul öğretmen ve yöneticilerinin iş yaşamlarında yoğun biçimde bir arada oldukları, iş birliği yaptıkları, kadın ve erkek vurgusunun ilişkilerde etkisinin en az seviyede görüldüğü örgütler olduğunu göstermektedir. Bu durumun Özbudun'un (1984) vurguladığı kadının toplumsal konumunu yüceltmeye yönelik mücadeleyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. İlkokul öğretmenlerinde kadın ve erkeklerin eşitliğine yönelik güçlü vurgu bu okullarda toplumda yaygın olarak kabul gören cinsiyet rejimlerine alternatif bir yaşam biçimi oluşturmaya yönelik hassasiyetin etkili olduğu düşünülmektedir. Grandy ve Mavin (2020: s. 3) kadınların erkek egemen kültürün içinde kendilerinden beklenen annelik ve dayanışma beklentileri ile birlikte yol almalarının bir zorunluluk olduğunu bu durumun kadınların liderlik yapmasının önündeki görünmez engellerin kaynağını oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda kadınların örgütsel yaşamda özgürleşmeleri informal sosyal öğrenmelerin açığa çıkarılması ile mümkün olabilecektir. Bu bakış açısı aynı zamanda radikal feminist akım içerisinde dile getirilmektedir.

Metcalf'e (2008: 458) göre feminist düşünce, bireyler arasındaki cinsiyet ilişkilerinden yola çıkarak toplumsal ve örgütsel yaşamdaki erkek/kadına yönelen güçlülük veya zayıflık atıfları ile başedebilmek için alternatif bir düşünme imkanı sunmaktadır. Özellikle kadın çalışanların yoğun olarak istihdam edildiği eğitim örgütleri, cinsiyet eşitliği perpektifinden ele alınması geliştirilmesi gereken örgütlerdir. Dini eğitim veren okullar açısından Grandy ve Mavin, (2020: s. 7) anlaşılması çok zor olmayan bir cinsiyetçi ön yargının inanç temelli örgütlerde varlık

gösterdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda imam hatip ortaokullarında ortaya çıkan cinsiyetçi ayırım ve kadın/erkeğe atfedilen rollere ilişkin bulgular, dini eğitime ilişkin bakış açısıyla güçlenmiş cinsiyetçi tutumlara işaret etmektedir.

Yun vd. (2019: s. 538) cinsiyete ilişkin kalıp yargıların sosyal ilişkileri belirleyici etkisine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda ilkokullardaki erkek informal liderin varlığı ve işlevleri ile yöneticilerin informal ağlardaki etkinliği, okulda oluşturulan eşitlikçi ortamla ilişkili bulunmuştur. İlkokullar cinsiyet eşitlikliğine gösterdikleri özen nedeni ile Scott'un (1986) vurguladığı cinsiyetçi kalıp yargılara göre şekillendirilmesi güç olan örgütler olarak değerlendirilmektedir. Ancak buna karşılık araştırma, imam hatip ortaokulları ve ortaokulların, cinsiyete bağlı kalıp yargıların daha sık rastlandığı okullar olarak dikkat çekmektedir. İmam hatip ortaokullarında kadın ve erkeklerin aynı odada dahi bulunmadıkları erkeklerin dersliklerinde veya ayrı eklentilerde sosyalleştikleri belirtilmiştir. İmam hatip okulları ve ortaokulları özelinde ortaya çıkan bu durumun Ibarra'nın (1992: s. 442) vurguladığı erkeklerin tek cinsiyetli informal ilişkiler kurma eğilimlerini doğrular niteliktedir. Öğretmen odalarının, kadın ve erkeklerin ayrı oturdukları mekânlar haline gelmiş olması Scott'un (1986) altını çizdiği kadın ve erkeğe "uygun" davranışlar belirlemesine zemin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Erkekler farklı ortamlarda sosyalleşmelerine bağlı olarak kurdukları bu ilişki ağları ile ataerkil cinsiyet ilişkilerini çalışma alanlarına taşıyabilme olanağı bulmaktadırlar. Sheridan (2001) erkeklerin oluşturduğu informal ilişki ağlarının kadınların yükselmelerini engelleyici işlevlerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler ve erkekler arasında kurulan bu ayrık ilişki ağları, kadınların yönetimle bağ kurmasının, informal ilişki ağlarının dışında kalmasının nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Kültürel feminizm açısından imam hatip liselerindeki anaç, koruyucu kadın informal grupta erkeklerin yer bulamamış olmaları ve kadınların fiziki ortamlarını erkeklerden arındırmış olmaları, kadınların esas kimlik rolleri ile özgürleşmeleri olarak nitelendirilmektedir (Donovan, 2014: s. 74). Goldman (2006: s. 80) kadının kendi öz kimliği üzerinde yükselbilmesinin kapitalizmin yarattığı egemen kültürün bütünüyle değiştirilmesi ile sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Bu yanı sıra kadın öğretmenlerin, ilkokullarda eşitlikçiliği sağlamaya yönelik çabalarıyla imam hatip ortaokullarında kendi içlerinde kapalı bir sosyal ağ oluşturmuş olmaları kadın kimliğini korumaya yönelik refleksler olarak değerlendirilmektedir. Metcalfe (2008:

454) erkek egemen çalışma yaşamı için başarı', 'kontrol', 'ölçülebilir sonuçlar' ve 'performans hedefleri' kilit göstergeler olarak görüldüğünü, bu göstergelerin aynı zamanda baskın erkekliklerle ilişkili araçsal ve duygusal olmayan bir iş yönelimini temsil ettiğini belirtmektedir.

Araştırma nitel bulgularına göre özellikle imam hatip ortaokulları, Kanter, (1977) ve Rosener'in (1990) belirttiği gibi insan ve ilişkiyi esas alan, kadınsı cinsiyet özelliklerinin öne çıktığı kurumlardır. Araştırmada bu cinsiyet özellikleri duygusallık, erkeklere uyum çabası, güçsüzlük, çaresizlik ve tedirginlik anaçlık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu okullarda erkeğe yönelik hegemonik kalıpların varlığı da dikkat çekmektedir. Erkeğin iltifat etmeyeceği, güçlü oluşu, grup olarak hareket etmesi bu bakımdan dikkat çekici sonuçlardır. İlkokullarda erkeklerden beklenen davranışlar kadına yönelik eşitlikçi tutuma sahip olması ve paylaşım iken ortaokullarda erkekliğin güç ve rahat hareket edebilme konforuna vurgu yapılmaktadır.

Araştırma sonuçları okullarda yöneticilere yönelen sınırlı sosyometrik tercihlerin yönetici yardımcıları veya iş yerinde çalışma süresi kısa olan yeni öğretmenlerden geldiğini ortaya koymaktadır. Bu durumun işe yeni başlayanların erkek egemen yönetim anlayışı ile uyumlanma, yöneticinin güç ilişkilerini "ödünç alma" çabasının (Burt 1998: s.34) bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Benzer biçimde okulun büyük bölümü ile sosyometrik ilişki kurduğu belirlenen kadın informal liderlerin okul yöneticileri ile bağ kurmamış veya onlar tarafından tercih edilmemiş olması, okuldaki sosyal alanın aynı zamanda bir egemenlik alanını olarak ortaya çıktığını gösterir niteliktedir.

İmam hatip ortaokullarında gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde kadına atfedilen roller temasında; anaçlık, koruyuculuk, güçsüzlük, doğurganlık alt temaları ortaya çıkmıştır. Hochschild'e (1979: s. 570) görece kadınların yoğun olarak çalıştıkları iş ortamlarında duygusal emeğin, Donovan (2014: s. 74), ise kadınların anaçlık ve koruyuculuk gibi kültürel özelliklerinin öne çıktığını ifade etmektedir. Britton (2020: s. 420) örgütlerin erkek veya kadın sayısındaki fazlalığa göre cinsiyetlendirildiklerini belirtmekte Connel (1998: s. 182) ise bir örgütteki toplumsal cinsiyet ilişkilerinin etkileşim durumunun o örgütün toplumsal cinsiyet rejimi olduğunu, örneğin böyle işletilen okullarda hem öğrenciler hem de okul personeli arasında çeşitli kadınlık ve erkeklik özelliklerine vurgu yapan pratikler mevcuttur. İmam hatip ortaokulları kız ve erkek öğrencilerin farklı sınıflar veya okullarda eğitim

gördüğü okullar olmaları nedeni ile toplumsal cinsiyet ilişkilerinin her alanda yansımalarının görülebileceği yapılarıdır. Ayrıca, kadın yoğun iş ortamları olarak imam hatip ortaokulları Fletcher vd.'in (2007) belirttiği erkeklerle uyumlanma gereksinimini ortadan kaldırmış olsada, duygusal emeğin öne çıktığı örgütler olarak kadınsı kimlik öğelerinin belirgin biçimde öne çıkması ile başka türlü bir baskıya ortam oluşturmuşlardır. İmam hatip ortaokulları kültürel feminizm açısından kadına özgü rollerin benimsendiği ve iş yaşamında değer gördüğü okullar olarak kadının mutluluğunu sağlamada yeterli kurumlar olarak değerlendirildiği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu okullarda ortaya çıkan informal liderin taşıdığı anaç ve koruyucu tutum kadın kültürünün yaygın olarak kabul gördüğünün göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İmam hatip ortaokullarında erkeğe atfedilen roller temasında ise gelenekselcilik, baskınlık, duygusuzluk, güçlülük ve siyasal konulara ilgi alt temaları ortaya çıkmıştır. İmam hatip ortaokullarında ortaya çıkan bir başka tema ise cinsiyetler arası ayrım temasıdır. Bu temada kadına yönelik ayrımcılık, kadın erkek gruplaşması ve erkeğe yönelik ayrımcılık alt temaları bulunmuştur. Araştırma erkeksi cinsiyet kalıplarının baskın olarak hissedildiği okullarda cinsiyetçi öğelerin daha açık biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu sonuçlar Van Engen vd.'nin (1996) çalışmalarını destekler niteliktedir. Ayrıca okullar arasında cinsiyetlere bakıştaki farklılıklar, toplumsal cinsiyete ilişkin öteden beri yapılan tartışmaların (Bacigalupo, 2005; Butler, 2009; Connell, 2019; Gordon, 1999; Scott, 1986) geçerliliğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açıları ilk okullarda ayrımcılık karşıtı eşitlikçi söylemi geliştirirken ortaokullarda erkek egemen kültürün yüceltilmesi ve cinsiyetler arası ayrımın vurgulanması biçiminde sonuçlanmaktadır.

Araştırma sosyometri tercih listesi uygulanan sekiz okuldan yedisinde kadın öğretmenlerin informal lider olarak ortaya çıktığını belirlemiştir. Coie, Dodge ve Coppotelli (1982: s. 564) sosyometrik uygulamalarda erkeklerin, kadınlara kıyasla reddedilen gruba seçilme olasılığının daha fazla olduğunu buna karşılık kadınların tercih edilme olasılığının daha fazla olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçları Coie vd. (1982: s. 564) tarafından ortaya konan bu sonuçlarla uyumlu bulunmuştur.

Di Tommaso vd. (2021: s.19) kadınların örgüt içindeki ağ oluşumu ve bilgi paylaşımlarında kadınların ağırlıklarının giderek arttığını belirtmektedir. Araştırmamız kadınların örgütlerdeki sosyal ilişki ağlarındaki etkililiklerini

göstermesi açısından önem taşımaktadır. Ancak bu informal liderlerin okul içindeki işlevleri ele alındığında kadın informal liderlerin bütünleştiricilik, güçlendiricilik, destekleyicilik ve toparlayıcılık gibi kadın toplumsal cinsiyet rollerine karşılık gelen rolleri benimsemiş olmaları ayrıca dikkate değer bir sonuçtur. Öte taraftan tek erkek informal liderin müzakerecilik gibi kendisini yönetici ile eşit bulan bir rol benimsemiş olması toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargılarının, sosyal güce sahip olsalar dahi, kadınların davranışlarını etkileyen bir unsur olmaya devam ettiğini ortaya koyar niteliktedir. Sonuçlar Di Tommaso vd. (2021: s.19) belirttiği, kadınların “erkeksi” bulunan ortamlardansa “kadınsı” bulunan ortamlarda lider olarak ortaya çıkmalarının daha olağan olduğu sonucunu destekler niteliktedir.

Sığırı (2011: s. 521) arabuluculuğun aktif müdahale ve kolaylaştırıcılık biçiminde icra edilebildiğini belirtmektedir. OO2’de kadın informal liderin arabuluculuk rolünü koaylaştırıcılık biçiminde gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır Bu durumun yaşanan çatışma durumlarının yıkıcı boyuta ulaşmaması veya okul müdürünün çözüme açık tutumundan kaynaklanması olasıdır. Ancak bunun yanında çatışmalarda aktif müdahalenin ortaokullardaki cinsiyetçi kalıp yargılara bağlı olarak kadınsı cinsiyet rolleri ile yeterince örtüşmemesinin, bu süreçte etkili olabileceği düşünülmektedir. Di Tommaso vd. (2021: s.1) örgütsel sosyal ağların kadınların arabulucu ve informal liderlik becerileri gösterebilmeleri için uygun çevreler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda okulların sosyometrik ağ ilişkileri incelendiğinde ilkokullarda eşitlikçi bir toplumsal cinsiyet algısının var olduğu, bireylerin kadın veya erkek olmalarının ilişkileri belirlemede belirleyici bir rol oynamadığı görülmektedir. Buna karşılık ortaokullardaki cinsiyet temelli gruplaşmalar, eşitlikçi bir söylemin yeterince gelişmemesine yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu farklılığın nedenlerinin, Hofstede’in (2001: s. 78) vurguladığı, okul kültüründe baskın olarak varlığını gösteren kadınsı kimlik öğelerinde gömülü olduğu değerlendirilmektedir. Kadınlar, kültürel öğelerin şekillenmesinde ilkokul düzeyinde etkili olabilmekte ancak benzer etkiyi ortaokullara yansıtamamaktadırlar.

Broughton ve Miller (2009: s.11) yöneticilerin erkek olduğu bir durumda kadınların kurduğu informal ağların etkisinin olup olmayacağı tartışmalı olacağını karar verme sürecinde etkili olabilmenin yolunun erkekler tarafından oluşturulan informal ağlara dahil olmak olacağına vurgu yapmaktadır. Araştırmamız bu düşüncüyü doğrulayacak biçimde okullardaki informal liderler ve ilişki ağındaki etkin kişilerin

kadınlar olmasına karşılık yöneticilerin büyük oranda erkek olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla beraber nitel bulgular, özellikle imam hatip ortaokullarında informal liderler ve sosyometrik ağlarında yer alan öğretmenlerin okul karar süreçlerinde dikkate alınmadıklarını, düşüncelerinin önemsenmediğini, çoğulcu kararlar alınmadığını ortaya koymaktadır. Acker(1990) toplumsal cinsiyete ilişkin algıların etkilerinin örgütlerde sanıldığı gibi örtük olmayacağını açık biçimde gözlemlenebileceğini belirtmektedir. Bu bakımdan nitel bulgularda tarif edilen örgütsel süreçlerle birlikte, öğretmenler odasında ayrı oturma, boş zamanlarda veya etkinliklerde kadın erkek mekanlarının ayrılması, erkeklere ve kadınlara ayrı görevler veriliyor olması toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargıların okul ortamlarında doğrudan gözlemlenen unsurları olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber informal liderlerin sahip oldukları sosyometrik desteğe karşılık, yöneticilerin erkek olması nedeni ile beklenen etkiyi gösteremedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmanın nicel veri toplama araçlarından TCAÖ sonuçlarında benzer biçimde ortaya çıkmıştır.

Araştırma çerçevesinde ele alınan okullardan birindeki öğretmenlerin büyük çoğunluğu kadın öğretmenler olmasına karşılık informal lider erkek öğretmendir. Bu okulda informal liderin erkek olmasında sahip olduğu iletişim becerileri ile yönetim ile sorunlarda üstlendiği müzakerecilik rolü ile karar süreçlerinde oynadığı rolün etkili olduğu düşünülmektedir. Bu okulda informal lider olarak erkek öğretmenin ortaya çıkması başlı başına cinsiyet eşitliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen ortaokulda, okul müdürünün çoğunlukla hem cinslerinden oluşan küçük bir grupla sosyometrik bağ kurduğu belirlenmiştir. Hoppe ve Reinelt (2010: s. 618) liderlerin sahip olduğu ağın, lider için kaynak ve destek sağlamanın yanında liderin bireysel olarak sahip olabileceği etkinin kapsamını ve gücünü arttıracaklarını belirtmektedir. Bu bağlamda çoğunluğu kadınlardan oluşan bir okulda yalnızca erkek öğretmenlerden oluşan bir grupla sosyometrik bağ içinde olmak okul müdürünün bireysel olarak sahip olabileceği etkinin azalmasına yol açabilecek bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık okul müdürünün hemcins ilişkisini tercih etmesi yönetim alanındaki erkek egemen söylemin toplumsal pratiklerine yansımaları olarak değerlendirilmektedir.

İlk ve ortaokullarda kadınlaristihdamda erkeklerden fazla sayıda olmaları (MEB İstatistikleri, 2021) ve sosyal ilişki ağlarında öne çıkmalarına karşılık yönetimle

*uyumlu ve destekleyici* bir informal liderlik anlayışı benimsemiş olmaları erkek egemen kültüre uyumluluk perspektifinden tartışmalıdır. Buna ek olarak Eagly ve Karau'nun (2002: s. 573) kadınların lider olamayacaklarına yönelik erkek egemen bakış açısına karşılık, informal liderlik alanında gösterdikleri etki ve bu yolla okul yönetimlerine sundukları katkı dikkatle ele alınması gereken bir katkıdır.

Araştırmada cevabı aranan bir diğer soru informal liderlik türlerinin okullara göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesine yöneliktir. Örgütler arasında informal liderin farklılaşmasından daha önemli soru bu farklılığın neden olduğu sorusudur. Scott ve Stokman (2015: s. 475) sosyal ağın oluşma nedenlerinin belirlenmesinin ağın kendisini bulmaktan önemli olduğunu belirtmektedir. Okul türlerine göre ağların ve informal liderlik dinamiklerinin incelenmesi bir bakıma bu soruya cevap oluşturabilecek niteliktedir.

Knowles ve Knowles (1968: s. 32) bir grubun oluşmasında liderin etkinliğini belirleyebilmek için grup içindeki etkileşime bakmanın önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Chaffin vd. (2019), grup içi ilişkiler incelenmeden informal liderin rollerinin tam olarak anlaşılamayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda sosyometri tercih listesinin devamında okullarda gerçekleştirilen odak grup görüşmelerindeki gözlem notları, informal liderlerin tüm okul türlerinde benzer biçimde grup dinamiğini gözettiği, her bir katılımcıyı, akışını bozmadan destekleyici bir beden diliyle dinlediği, konuşmasını tamamlaması için teşvik ettiği veya kendi konuşması sırasında gruptakilerin ifadelerine atıfta bulunduğu gözlemlenmiştir. Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen (2003: 569) bu beceriyi kadınların dönüşümcü liderlik becerileri ile ilişkili bulmuştur. Buna göre informal liderler, Smart (2010: s. 27) ve Bektaş ve Erdem'in (2015: s. 128) vurguladığı yönetime karşı olan olumsuz informal lider profiline rastlanmamıştır. Okul türlerinin tamamında informal liderler örgütün yararına hareket etmeyi, öğretmenler ve yöneticilerle sağlıklı bir iletişim zemininde kalmayı tercih etmektedirler. Ayrıca araştırma; okul müdürünün sosyal ağdaki etkinliği, informal liderin sosyal, mesleki, kişisel özelliklerinin yanında okul yöneticisiyle kurduğu ilişkinin niteliğinin okullarda ortaya çıkan informal liderleri etkilediğini ortaya koymaktadır.

Okullar arasında informal liderler açısından en önemli farklılık örgüt içerisindeki rollerinden kaynaklanmaktadır. Bu farklılığın okulun ilk veya ortaokul olmasından çok okulun sosyal ilişkileri ve okul müdürünün öğretmenlerle kurduğu

sosyometrik ağıba bağılı olarak geliştiğı belirlenmiştir. Yalnızca İO2'deerkek informal liderin ortaya çıkmış olmasında informal liderin kişisel, sosyal ve mesleki niteliklerinin yanısıra okulda kabul gören toplumsal cinsiyet algısının etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, ilkokul ve imam hatip ortaokulu arasındaki farklılık çerçevesinde informal liderler incelendiğinde ilkokullarda erkek bir öğretmenin, kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu bir okulda informal lider olarak ortaya çıkmış olması, ilkokullardaki cinsiyet eşitliğinin bir yansıması olarak görülmektedir.

Okullarda ortaya çıkan informal liderler, okul müdürü ile iki şekilde ağ bağlantısına sahiptirler bunlardan ilki tercih edilme şeklinde bir diğeri ise bir başka ağ ilişkisi üzerindedir. Chiu vd. (2021: s. 527) düşük formal lider desteği altında çalışan informal liderlerin, diğer çalışanlara kıyasla daha düşük çalışma enerjisine sahip olduklarını ve iş tatminlerinin azaldığını belirlemiştir. Sosyometri sonuçları bu bağlamda informal liderlerin okullarında düşük tatminle çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Yönetimin ğretmenleri süreçlere dahil etmeme bağlamındaki tutumu ve bundan duyulan rahatsızlıklar bu düşüncenin tezahürü niteliğindedir.

Balkundi ve Kilduff (2005: s. 421) rgttteki iş ilişkilerinin yoğunluğunun aktörler arasındaki bağın gücünü etkilediğini belirtmektedir. Bu bakımdan ilkokullar bir arada fazla zaman geçirmenin mümkün olduğu yapılar olarak toplumsal cinsiyet anlayışlarının değiştiği yapılar olduğu düşünülmektedir. Burada değişimin yönünü belirleyen faktörlerden birinin informal liderin toplumsal cinsiyete ilişkin tutumunun olması beklenen bir durumdur.

Brayson ve Kelly'e (1978: 720) ağ yapısının karmaşıklaşmasının yöneticinin ağda merkezi bir konuma yükselmesinde etkili olacağını, ayrıca sosyal ağda etkili olan liderlerin çevresel destekleri okulun ihtiyaclarına seferber edebilmekte daha etkili olabileceklerini vurgulamaktadır. Araştırmamız, okul türlerinden ve dolayısıyla ağın karmaşıklığından bağımsız olarak yöneticilerin, okul sosyal ilişki ağında varlık gösterdikleri durumlarda merkeziliklerini arttırdıklarını, ancak bu etkililiği sağlayabilen yöneticilerin Brayson ve Kelly'in vurguladığı gibi çevresel desteği sağlamak konusunda etkili olabildiğini göstermektedir. İO4 örnekleminden elde edilen bulgular bu görüşü destekler niteliktedir.

Susandy ve Prasetyo'a (2019: s. 47) göre örgütlerde informal liderler bilgi ağı, iş birliği ve destek ağı ile kişisel destek ağı üzerinden gelişmektedirler. Araştırmamız

okullarda kişisel destek ağının diğer ağ ilişkilerine kıyasla daha etkili olduğunu, öğretmenlerin sosyal ilişkiye diğer ilişki türlerinden daha fazla değer verdiklerini ortaya koymaktadır. Ancak okullar arasında nispeten farklılığın ortaokullar ile diğer okul türleri arasında başarı odaklılık açısından ortaya çıktığı görülmektedir. Ortaokullarda yapılan odak grup görüşmelerinde öğretmenlerin öğrenci başarısını arttırmaya yönelik çabalarının ve informal liderin okul gelişimine yönelik üstlendiği rollerin öğretmenlerin takdirini topladığı görülmektedir.

Scott ve Douglas (2006: 238) atılganlık, rekabetçilik, bağımsızlık, cesaret ve görevlerini yerine getirmedeki ustalalık gibi liderlik davranışlarının erkeklere atfedildiğini belirlemiştir. Araştırmamız okul türleri arasında en az ilkökul öğretmenleri arasında bu görüşün desteklendiğini ortaya koymuş olmasına karşılık okul türlerinin tamamında buna benzer görüşler destekçi bulabilmektedir. Türkiye’de 2014 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı yüzde 9,4 olarak gerçekleşmiştir (Tük, 2020). The World Bank (2020) verilerine göre Türkiye’de kadınların üst ve orta düzeyde yöneticilik oranları 2012 yılında yüzde 14.4, 2018 yılında yüzde 16.3 olarak gerçekleşmiştir. Kadınların kamusal alanda yönetici oranları özel sektörün gerisinde gerçekleşmiştir. Bunun yanında kadınların Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde temsiliyetleri 2000 yılında yüzde 4.2 iken 2018’de yüzde 17.4 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin arasında kadın oranının düşük olmasında kadına yönelik ayrımcı cinsiyetçi tutumun etkisinin olabileceği değerlendirilmekte ve informal liderlik bu cinsiyetçi tutumu dengeleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Mevcut araştırmanın tüm bulguları birlikte değerlendirildiğinde okullarda informal liderlerin okul öğretmen ve yöneticilerinin toplumsal cinsiyet algısı ve yöneticilerin sosyometrik ilişki ağında geliştirdikleri statünün rol oynadığı anlaşılmaktadır. Buna göre okul sosyal ağında etkili olmayan müdürlerinin bulunduğu okullarda informal liderlerin yönetim ile öğretmenler arasındaki boşluğu dolduran yapıcı rollerle ortaya çıktıkları belirlenmiştir. Araştırmada okullardaki informal liderlerin; uzlaştırıcı-destekleyici informal liderlik, arabulucu-müzakereci informal liderlik, yönetimle güçbirliği içinde informal liderlik, motive eden-destekleyici informal liderlik, yönetimle aracı informal liderlik ve sorun çözücü informal liderlik türlerinde ortaya çıktıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlar informal liderlerin okullarda pozitif rollerle ortaya çıktıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin, okullarında reddedilmiş, kayıtsız kalınmış/izole edilmiş veya yalnızca bir kişi tarafından seçilmiş bir sosyometrik statüye sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum okul müdürlerinin kendilerini daha çok bürokratik alanda tanımlamayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmada bu sonuç nitel bulgularca desteklenmektedir.

İnformal liderlerin yönetici ile sosyometrik bağa sahip olmadıkları, ancak okulda güçlü bağlara sahip olan diğer öğretmenlerle karşılıklı tercihe dayanan bağlar kurdukları belirlenmiştir. Araştırmada, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasında sosyometrik ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Tekil olmayan bu durum okul yöneticileri arasında tercihe dayanan bir sosyal ilişki ağının bulunmadığına işaret etmektedir. Bu durumun informal liderlerin etkisini arttıran bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

İnformal liderlerin yönetimle sosyometrik bağlarının zayıflığına karşın okul öğretmenleri ile geliştirdikleri sıkı bağlar onların güçlü birer tavsiye kaynağı olarak görülebileceğine işaret etmektedir. İnformal liderlerin, işle ilgili konuların konuşulduğu kişiler olmalarının yanında okul dışında zaman geçirme ve kişisel sorunların konuşulmalarında tercih ediliyor olmaları bu durumu destekleyen bir sonuçtur.

Okulun sosyal ilişki ağında güçlü bir etkiye sahip olan okul müdürünün informal liderle güçbirliğine dayanan bir bağ kurduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, okul müdür ile informal liderin güçlü bağa sahip olmasının yönetici yardımcılarının önüne

geçen, bir bakıma bürokratik yapının yerini alan bir güçbirliğini yarattığı belirlenmiştir. İnfomal lider ile yönetici güçbirliğinin okulda barışçıl ve örgütsel iş ve işleyişleri hızlandıran bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Araştırma infomal liderin yönetimle dengeleyici, müzale edici, uzlaştırıcı tutumlar sergileyerek sosyal ağlarda etkili olduklarını göstermektedir. Bu durum infomal liderin formal yönetim ile kurduğu etkili ilişkilerin sosyal ağda öne çıkmasında etkili olduğunu göstermektedir. Araştırma ayrıca, infomal liderlerin sivil toplum kuruluşları ile gönüllü çalışmalar yaptıklarını belirlemiştir. Bu durumun infomal liderin okul öğretmenleri arasında daha saygın bir konum sağlamalarının yanında kişisel mesleki gelişimlerine katkı sunduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin kurdukları sosyometrik bağlarda toplumsal cinsiyet algısının etkisinin ilkokullarda daha az görüldüğü belirlenmiştir. Buna bağlı olarak ortaokullarda cinsiyetin sosyometrik ilişki ağlarını belirlemede daha fazla rol oynadığı görülmektedir. Okullarda kadın ve erkek öğretmenlerin birlikte oluşturdukları sosyometrik ilişki ağ varlığının okulda sosyal ilişkilere önem verildiğinin ve örgütte hegemonik ilişkilerin vurgulanmadığının göstergesi olduğu belirlenmiştir. Bu yaklaşımın hakim olduğu okullarda infomal yapı ile formal yapının daha fazla iç içe geçtiği, formal yapının sosyal ağda yer bulduğu belirlenmiştir.

İnfomal liderlerin ortaya çıkmasında mesleki kıdemden çok okuldaki çalışma süresinin etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ilkokullarda sınıf öğretmenlerinin, ortaokullarda branş öğretmenlerinin infomal lider olarak ortaya çıkmalarında mesleki işbirliğinin belirleyici rolünün etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yaş, branş, mesleki kıdem ve çalışma sürelerinin toplumsal cinsiyet algılarında yordayıcı bir değişken olmadığı ancak okul türü ve cinsiyetin belirleyici bir değişken olduğu bulunmuştur. Bu durum cinsiyetin toplumsal cinsiyet algısını belirlemede rol oynadığını ortaya koyaktadır. Araştırmaya dahil edilen ilkokulların, imam hatip ortaokullarına kıyasla eşitlikçi bir toplumsal cinsiyet algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durumu destekler biçimde imam hatip ortaokullarında cinsiyetçilik teması, ilkokullarda ise eşitlikçilik temelinde saygı teması belirlenmiştir. İmam hatip ortaokullarında cinsiyetin, okul ve sınıf içi davranışları belirlemede etkili rol oynadığı belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin öğrencilerine yaklaşımlarında anaçlık cinsiyet rolünün vurgulanması, öğretmenler odası ve okul

eklemlerinin cinsiyeti vurgular biçimde ayrışması bu sonucu destekleyen bulgular olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma, ilkököl öğretmen ve yöneticileri arasındaki sosyal ilişkilerde cinsiyet farklılığının daha az vurgulandığını ortaya koymaktadır. İlkööl öğretmenlerinin eşitlikçi bir cinsiyet rolü algısına sahip olduğu buna bağlı olarak bu okullarda erkek informal liderin ortaya çıkabildiği belirlenmiştir. Bu bağlamda informal liderlerin ortaya çıkma süreçlerinin, öğretmenlerin toplumsal cinsiyet algılarından etkilendiği belirlenmiştir.



## ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak, alanda çalışan uygulayıcılar ve karar vericiler ile araştırmacılara yönelik öneriler bu bölümde sunulmaktadır.

### 5.2.1. Uygulayıcılar ve Karar Vericilere Yönelik Öneriler

1. Okullarda informal liderlerin geliştirdikleri ağları belirlemek, öğretmenlerin okul gelişiminin öncülü niteliğindeki informal ilişki ağlarının keşfine imkan sağlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde pratik yöntemler geliştirilmesi eğitim yöneticileri için yol gösterici olacaktır.
2. Okuların alt kademelerindeki yöneticilerinin (müdür yardımcıları, şefler vd.) sosyal alandaki etkinliğinin müdürlerce farkedilmesi ve desteklenmesi okulların daha güçlü sosyal ağların desteği ile yönetilebilmesi açısından önem taşımaktadır.
3. Yöneticiliğin sağladığı formal gücün, okulda liderlik etkisini ortaya koymada yeterli etkiyi göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bakımdan okul müdürlerinin sosyal ilişki ağlarında görünür olmaları, bağlar kurmaları okulun iletişim açısından haberdar olmanın yanında çalışanlar arası işbirliği süreçlerini güçlendirecektir.
4. Örgütlerde informal ilişki ağının ve informal liderin doğru biçimde belirlenebilmesi, yöneticinin hem cins ilişkileri, hobi benzerliği veya yönetici yardımcıları ile yapacağı koalisyonlardan daha etkili koalisyonlar belirleyebilmesi için yöneticiye alternatifler oluşturacaktır.
5. Yöneticiler şüphesiz her ağda etkin olabilecek bir niteliğe sahip olamayabilirler ancak, elde ettikleri ilişkilerle örgütteki iletişim kanalları ile sosyal ilişki alanlarından haberdar olabilirler. Bu yöneticilere dolaylı bir destek sağlama imkanı sunacaktır.
6. Okullarda sosyal aktivitelere ağırlık vermenin, okul içinde kadın ve erkek öğretmenlerin bir arada zaman geçirebilecekleri mekanlar tasarlamının cinsiyetler arasındaki ayrımı azaltarak toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargıları esneklik kazandırdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda sosyal ilişkiler ve okulun informal alanına dair müdahaleler örgütün bu yöndeki kültürüne katkı sunacaktır.
7. Okullar yalnızca bürokratik işleyişle anlaşılacak karmaşık sosyal ilişkiyi de içeren sosyal yapılardır. Okul yöneticileri bürokratik ve kurallara uygun davranma

eğilimleri kimi zaman onların sosyal alanı dikkatten kaçırmalarına yol açabilmektedir. Bu çerçevenin dışına çıkarak okula sosyal bir alan olduğu gözlüğü ile bakmak, ilişkileri onarmak ve güçlendirmek yöneticinin bir lider olarak ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

8. Okullardaki sosyal ve bürokratik süreçlerin toplumsal cinsiyet süzgecinden geçirilmesi kadın öğretmenlerin yönetime katılımına olanak sağlamanın yanında, örgütsel birlikteliği destekleyecektir. Bu bakımdan yöneticiler ve öğretmenlerin söylem ve davranışlarını toplumsal cinsiyet açısından ele almaları kadın informal liderlerin yönetime katılımlarını destekleyecek sorumluluk almaları konusunda onları teşvik edecektir.
9. Eğitim örgütlerinde kadınların işgören olarak çalışmalarının yanında yöneticiler çoğunlukla erkeklerdir. Bu durum kadınlar açısından rekabet edilmesi güç bir asimetri oluşturmaktadır. Bu bakımdan erkek yöneticilerin, okulun sosyal ağlarında görünür olmaları, okul içindeki sosyal-duygusal paylaşımlara katkı sunmaları, kadın öğretmenlerin örgütsel süreçlere katılımlarını artıracaktır.
10. İnfomal liderlik okullardaki kadın öğretmenlerin kendi cinsiyet rollerine bağlı olarak güç elde edebildikleri bir liderlik alanıdır. Bu bağlamda yöneticilerin, informal ağların gelişmesine fırsat vermeleri, kadınların yönetime katılımları için özgün bir yol açmış olacaktır.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. İnfomal liderliği çalışmak, bürokratik alanın dışına çıkmayı, örgütteki kişisel ilişkilere yönelmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda sosyal ağa ilişkin elde edilen bilgilerin mahremiyetini sağlamak özen gösterilmesi gereken bir konudur. Araştırmacıların informal liderliği bu özenle ele almaları önerilmektedir.
2. Sosyometri sonuçları örgütsel ilişkilerin görünürde farkedilemeyen ilişkilerini ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki ağının gizliliğinin sağlanamaması, örgütsel ilişkilerde onarılamayacak zararların oluşmasına yol açabilecektir. Bu nedenle araştırmacının çalışmanın her aşamasında veri gizliliğini sağlamaya azami özen göstermesi önerilmektedir.

3. Araştırmacıların informal liderlik çalışmalarında alanda fazla zaman geçirmeleri alandaki ilişki ağlarını tanımları ve informal liderin etkisini anlayabilmeleri açısından önem taşımaktadır.
4. İnfomal liderlik bağlamında sosyal ağlar, okulların görünmeyen yüzü olmakla beraber okulların sinerjilerini belirleyen, etkililiğini ve verimliliğini destekleyen yapılarıdır. Bu bağlamda sonraki araştırmalarda okullardaki informal liderlerin örgütsel kültür, amaç, iklim, vb alanlardaki etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.
5. Araştırmada kullanılan odak grup görüşmesi her ne kadar informal liderin grup içi etkisini görmek açısından yarar sağlamışsa da grup içi uyum ve derin paylaşımlara sınırlılık getirmesi açısından güçlükler barındırmaktadır. Bu bakımdan bireysel mülakatlarla benzer bir çalışmanın tekrarlanması yararlı olacaktır.
6. İnfomal liderlerin kendi okullarındaki çalışma sürelerini tamamlamaları ardından gittikleri okullarda nasıl bir ağ desteği sağladıkları sorusuna yönelik boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bu alışmalar informal liderlerin durumsal faktörlere bağlı olarak mı kişilik özelliklerine bağlı olarak mı ortaya çıktıklarına ilişkin soruları yanıtlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### 1. Kitaplar

- Bacigalupo, A. M. (2005). "Düşünümsel Bir Söylem Olarak Şamanizm: Mapuche Dinsel Deneyiminde Toplumsal Cinsiyet, Cinsellik ve İktidar." Şu Kitapta: Derleyen S. Marcos. *Bedenler Dinler ve Toplumsal Cinsiyet*. Ankara: Ütopya Yayınevi, 273-297.
- Balcı, A. (2003). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi
- Bennis W., & B. Nanus (1985). *Leaders: the strategies for Taking charge*. Newyork-AND, Harper and Row Publishers.
- Bernard, C., & R. A. Kenneth (1956). *The Functions of The Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bolman L. G., & T. E. Deal (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, (4th Ed). San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Eğitimde Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NewYork:Harper&Row.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Harvard University Press, Cambridge.
- Butler, J. (2014). *Cinsiyet Belası Feminizm ve Kimliğin Altüst Edilmesi* (Çev. B. Ertürk). İstanbul: Metis Yayınları.
- Calás, M. B., L. Smircich, & E. Holvino (2014). *Theorizing gender-and-organization: Changing times, changing theories*. In Eds. S. Kumra, R. Simpson ve R. J. Burke. *Handbook of gender in organizations*. UK: Oxford University Press, 17–52
- Can, N. (2014). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pagem Akademi.
- Chiu, C.-Y., J. D. Nahrgang, A. Bartram, J. Wang, & P. E. Tesluk (2021). *Leading the team, but feeling dissatisfied: investigating informal leaders' energetic activation and work satisfaction and the supporting role of formal leadership*. *J. Organ. Behav.* 42, 527–550. doi: 10.1002/job.2511
- Christakis, N. A., & J. H. Fowler (2009). *Sosyal Ağların Şaşırtıcı Gücü* (Çev. D. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Christensen, L.B., R. B. Johnson, & L.A. Turner (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve Analiz* (Çev. Ed. A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Clarke, N. (2018). *Relational Leadership: Theory, Practice and Development*. NewYork: Routledge Publications.
- Cohen, L., L. Manion, & K. Morrison (2007). *Research Methods in Education (Sixth ed.)* Canada by Routledge.
- Connell, R. W. (2019). *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar (Çev. C. Soydemir)*. İstanbul: Ayrıntı.
- Cooper, G. L., & S. Lewis (1999). *Gender and the Changing Nature of Work*. In Edt. G. N. Powell. *Handbook of Gender & Work*. California: Sage Publications, 37-47.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches ( 2nd ed.)*. USA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni (Çev. Edt. S. B. Demir)*. Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çayır, K., & M. A. Ceylan (2012). *Ayrımcılık: Çok boyutlu yaklaşımlar*. İstanbul: İstanbul bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon İlkeler Teoriler ve Stratejiler*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi yayınları.
- De Beauvoir, S. (1986). *Ben Bir Feministim Alice Schwarzer İle Konuşmalar (Çev. Ayşe, Minu, Sedef)*. İstanbul: Kadın Çevresi Yayınları.
- De Beauvoir, S. (1993). *Kadın İkinci Cins Genç Kızlık Çağı I. (Çev. B. Onaran)*. İstanbul: Payel Yayınları.
- Den Hartog, D. N., & P. L. Koopman (2009). "Örgütlerde Liderlik." Şu Kitapta: Der. Neil Anderson vd. *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı (2. Cilt)*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 195-219.
- Donovan, J. (2014). *Feminist Teori (Çev. A. Bora, F. Sayılan ve M. Ağduk-Gevrek)*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Douglas, C. A. (1995). *Sevgi ve Politika Radikal Feminizm ve Lezbiyen Teori (N. Aydoğan)*. İstanbul: Kavram Yayınları.
- Dovidio, J. F., P. Glick, & L. A. Rudman (2005). *On the Nature of Prejudice Fifty Years After Allport*. USA: Blackwell Publishing.

- Dökmen, Ü. (2004). *Sosyometri ve Psikodrama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (İ. Bahçivangıl ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Eagly, A. H., & M. C. Johannesen-Schmidt (2007). "Leadership style matters: the small, but important, style differences between male and female leaders". In Eds. D. Bilimoria & S. K. Piderit. *Handbook on Women in Business and Management*. UK: Edwin Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 279–303.
- Ecevit, Y. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisine Giriş*. Şu Kitapta: Edt.Y. Ecevit ve N. Karkiner. *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2307, 2-29.
- Engels, F. (1990). *Ailenin, Özel Mülkiyetin ve Devletin Kökeni* (Çev. M. Tüzel). Ankara: Sol Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Esin, A. (1986). *Genel Sosyometriye Giriş*. İstanbul: Alaş.
- George, D., & M. Mallery (2010). *Spss For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference, 17.0 Update (10th Ed.)*. Boston MA: Pearson.
- Goldman, E. (2006). *Dans Edemeyeceksem Bu Benim Devrimim Değildir* (B. Naci). İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Gordon, M. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları
- Göka, E. (2005). *Türkler'de Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gökçe, A. T. (2020). *Liderlik Kadın ve Feminist Yaklaşımlar*. *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (Edt. K. Yılmaz). Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations, (2nd Ed.)*, USA: Sage.
- Hoy, W. K., & C. G. Miskel (2005). *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma Uygulama* (S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Irigaray, J. (2006). *Ben Sen Biz-Farklılık Kültürüne Doğru*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karataş, İ. H., B. Aydın, & M. Kara (2020). *Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2020 – TOYR 2020*. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Katzenmeyer, M., & G. Moller (2013). *Uyuyan Devi Uyandırmak Öğretmen Liderler Yetiştirmek* (Çev. Ed. S. Özdemir). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Klenke, K. (1996). *Women and Leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Klenke, K. (2011). *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries Women*. Howard House, UK: Emerald Group Publishing.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kokoeva, L. T., N. N. Garunova, D. A. Gurkina vd. (2022). “Mediation as a Way to Resolve Conflicts.” In Edt. E.G. Popkova. *Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. Advances in Science, Technology & Innovation*. Springer, Cham, 877–881.
- Kotter, J. P. (1990). *What Realy Leaders Do*. Harvard Bussiness Review.
- Kornblum, W., & C. D. Smith (2008). *Sociology in a Changing World*. Belmont-USA: Thomson Higher Education.
- Lewin, K. (1951). “Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers.” In Edt. by D. Cartwright. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. New York: Harper and Brothers.
- Lunenburg F. C., & A. C. Ornstein (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Marx, K. (2011). *Ekonomi Politigin Eleştirisine Katkı* (Çev. S. Belli). Ankara: Sol Yayınları.
- MacKinnon, C. A. (2003). *Feminist Bir Devlet Kuramına Doğru* (Çev. S. Yücesoy, T. Yöney). İstanbul: Metis Yayınları.
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve Yapıları* (Çev. Ed. A. Aypay). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. Harlow, UK: Pearson
- McShane, S, L., M. A. V. Glinow, & H., McGraw (2016). *Örgütsel davranış* (Edt. A. Günsel ve S. Bozkurt) Ankara: Nobel Yayınları.
- Mhatre, K. H., & R. E. Riggio (2014). “Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future”. In Ed. V. David. *Day The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Newyork: Oxford University Press, 221–240.

- Moreno, J. L. (1963). *Sosyometrinin Temelleri* (Çev. N. Ş. Kösemihal.) İstanbul: İstanbul Matbaası Yayınevi.
- Nijstad, B. A. (2018). *Grup Performansı* (Çev. H. Coşkun Ve A. Y. Şenyurt). Ankara: Nobel Akademi.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. United States: SAGE Publications.
- Osborn, R., M. V. Uhl-Bien, & I. Milosevic (2014). "The context and leadership". In Ed. D. Day. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* Oxford: Oxford University Press, 589-612.
- Özbudun, S. (1984). *Niçin Feminizm Değil*. İstanbul: Süreç.
- Tolbert, P. S., M. E. Graham, & A. O. Andrews (1999). "Group Gender Composition and Work Group Relations: Theories, Evidence, and Issues". In Edt. G. Powell. *Handbook of Gender & Work*. United States: SAGE Publications, Inc, 179–202.
- Reece, B. L., & M. Reece (2018). *Etkili İnsan İlişkileri. Bireyler Arası ve Örgütsel Uygulamalar*. Ankara: Elma Teknik Basım Matbaacılık.
- Robbins, S. P., & T. A. Judge (2017). *Örgütsel Davranış* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. M., & Vergiliel-Tüz, (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Sancar, S. (2009). *Erkeklik: İmkânsız İktidar*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Sapançalı, F. (2005). *Sosyal Dışlanma*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Sargut, A. S. , & Ş. Özen (2007). *Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis A Handbook*. London: Sage Publications.
- Sığrı, Ü. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Smart, M. (2010). *Informal Leadership*. Mailtland: Xulon Press.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın
- Taylor, S. E., L.A. Peplau, & D. O. Seras (2012). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. A. Sönmez). Ankara: İmge Kitabevi.
- Tezcan, M. (2016). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Anı yayıncılık.

- Vergili, A., O. Şenol, & D. E. Kocabaş (2017). “Türk Yönetim Kültüründe İnfomalite. Yönetimde İnfomalite.” Şu Kitapta: Ed. R. Erdem. Yönetimde İnfomalite. İstanbul: Beta Yayınları, 77-132.
- Wasserman, S., & K. Faust (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yıldırım, A., & H. Şimşek (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., & M. Çelik (2018). Sosyal Ağ Kuramı. Şu Kitapta: Edt. K. Yılmaz. Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık, 197-219.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Sage Poblications, USA.
- Yolcu, H. (2021). “Okul Yöneticliğine Yönelik Talebin Değişkenleri Üzerine Bir Çalışma.” Şu Kitapta: Edt: İ. Aydın. Prof. Dr. Ali Balcı’ya Armağan. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 299-309.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. (7th Ed.), Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.

## **2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

- Acker, J. (1990). “Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations.” Gender and Society, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2006). “Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations.” Gender & Society, 20(4), 441–464.
- Aksu, M. B. (1996). “İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7(7),311-328.
- Aldan A., & S. Öztürk (2019). Kadın İşgücüne Katılımında Artışın Belirleyicileri: Kuşak Etkisinin Ayrıştırılması. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. Çalışma Tebliği No: 19/05, 1-22.
- Alkan A., & R. Erdem (2019) “Güç: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış.” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(24), 405-433.
- Anand, N., & J. A. Conger (2007). “Capabilities Of The Consummate Networker.” Organizational Dynamics, 36, 13-27.

- Arastaman G., İ. Öztürk Fidan, & T. Fidan (2018). "Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlilik: Kuramsal Bir İnceleme." *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, 15(1), 37-75.
- Arslantaş, İ. (2002) Ortaöğretim Okullarında İletişim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aybakan-Saliya, D. (2013). Judith Butler ve Post-Modern Feminizm. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı Sistemik Felsefe ve Mantık Bilim Dalı., Bursa.
- Baki, A., & T. Gökçek (2012). "Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 11(42), 1-21.
- Balkundi, P., & M. Kilduff (2005). "The Ties That Lead: A Social Network Approach to Leadership." *The Leadership Quarterly*, 16(6), 941-961.
- Balmer, D. F., K. A. Courts, B. Dougherty vd. (2020). "Applying The Theory Of Gendered Organizations To The Lived Experience Of Women With Established Careers In Academic Medicine." *Teaching And Learning In Medicine*, 26, 2-10.
- Bass, B. M., & C. H. Coates (1952). "Forecasting Officer Potential Using The Leaderless Group Discussion." *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47(2), 321-325.
- Beckhouse, L., J. Tanur, J. Weiler, & E. Weinstein (1975). "... And Some Men Have Leadership Thrust Upon Them." *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 557.
- Bektaş, M. ve R. Erdem (2015). "Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve." *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(1), 125-139.
- Benne, K. D., & P. Sheats (1948). "Functional Roles of Group Members." *Journal of Social Issues*, 4(2), 41-49.
- Bahlieda, R. (2015). "The Democratic Gulag: Patriarchy, Leadership and Education." *Counterpoints*, 488, 127-199.
- Borgatta, E. F. (1954). *Analysis of Social Interaction and Sociometric Perception*. Sociometry, 17(1), 7.
- Borgatta, E. F. ve K. Kercher (2006). *Social Network Analysis*. Encyclopedia of Statistical Sciences. 1-4.
- Bowers, D. G., & S. F. Seashore (1967). "Peer leadership within work groups." *Personnel Administration*, 30(5), 45-50.

- Brass, D. J. (1984). "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization." *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539.
- Brass, D. J. (1985). "Men's And Women's Networks: A Study Of Interaction Patterns And Influence In An Organization." *Academy of Management Journal*, 28(2), 327-343.
- Brayson, J. ve G. Kelly (1978). "A Political Perspective on Leadership Emergence, Stability, and Change in Organizational Networks." *Academy of Management Review*, 3(4), 713-723.
- Breaugh, J. A., & R. J. Klimoski (1977). "The Choice Of A Group Spokesman in Bargaining: Member or Outsider?." *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(2), 325–336.
- Briker, R., S. Hohmann, F. Walter vd. (2021). "Formal Supervisors' Role in Stimulating Team Members' Informal Leader Emergence: Supervisor and Member Status As Critical Moderators." *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 913-932.
- Broadbridge, A., & J. Hearn (2008). "Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice." *British Journal of Management*, 19, 38–49.
- Broughton, A., & L. Miller (2009). Encouraging Women into Senior Management Positions: How Coaching Can Help An international comparative review and research. Brighton UK., Institute For Employment Studies. Report No 462.
- Burt, R. S. (1998). "The gender of social capital." *Rationality and Society*, 10(1), 5-46.
- Burt, R. S. (2000). "The Network Structure of Social Capital." *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Cairns R, H. Xie, & M. C. Leung (1998). "The Popularity of Friendship and The Neglect of Social Networks: Toward A New Balance." *New Dir Child Development*, 80, 25-53.
- Cann, A., & W. D. Siegfried (1990). "Gender Stereotypes and Dimensions of Effective Leader Behavior." *Sex Roles*, 23(7-8), 413–419.
- Carifio, J., & R. Perla (2008). "Resolving The 50-Year Debate Around Using and Misusing Likert scales." *Medical Education*, 42, 1150–1152.
- Carson, J. B., P. E. Tesluk, & J. A. Marrone (2007). "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance." *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.

- Casado-Robles, C., D. Mayorga-Vega, S. Guijarro-Romero, & J. Viciano (2022). "Effect Of A Sport Education-Based Teaching Unit in Physical Education On High School Students' Social Networks and Quantitative Sociometry Scores: A Cluster Randomized Control Trial." *Revista de Psicodidáctica* (English ed.), 27(1), 66-75.
- Casareale, C., F. Marincioni, & J. Kendra (2021). "Smoothing The Corners of Hierarchy: Integrating Shared Leadership to Mitigate Maritime Disasters." *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 64,102471.
- Cattell, R. B., & G. F. Stice (1954). "Four Formulae For Selecting Leaders On The Basis of Personality." *Human Relations*, 7(4), 493-507.
- Cemaloğlu, N., & A. Ertürk (2007). "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi." *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-365.
- Cengiz, M. (2021). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı. İstanbul.
- Chaffin, B. C., T. M. Floyd, & S. L. Albro (2019). "Leadership in İnformal Stormwater Governance Networks." [Elektronik Sürüm] *Plos One*, 14(10). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6797200/> Erişim Tarihi:10.09.2022.
- Chiu, C.Y., J. D. Nahrgang, A. Bartram vd. (2021). "Leading The Team, but Feeling Dissatisfied: Investigating İnformal Leaders' Energetic Activation and Work Satisfaction and the Supporting Role of Formal Leadership." *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 527-550.
- Chiu, C. Y., P. Balkundi, & F. J. Weinberg (2016). "When Managers Become Leaders: The Role of Manager Network Centralities, Social Power, and Followers' Perception of Leadership." *The Leadership Quarterly*, 28(2), 1-15.
- Clifton A., & G. D. Webster (2017). "An Introduction to Social Network Analysis for Personality and Social Psychologists." *Social Psychological and Personality Science*, 8(4), 442-453.
- Coie, J. D., K. A. Dodge, & H. Coppotelli (1982). "Dimensions and Types of Social Status: A Cross-Age Perspective." *Developmental Psychology*, 18, 557-570.
- Cross, R., C. Ernst, & B. Pasmore (2013). "A Bridge too Far?: How Boundary Spanning Networks Drive Organizational Change and Effectiveness." *Organizational Dynamics*, 42, 81-91.
- Cullen-Lester, K. L., C. K. Maupin, & D. R. Carter (2017). "Incorporating Social Networks into Leadership Development: A Conceptual Model and

- Evaluation of Research and Practice.” *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152.
- Çelenk, N., & S. Akbaba (2016). “Türkiye’deki Eğitim Yöneticilerinin Profili.” *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Daly, A. J., N. M. Moolenaar, J. M. Bolivar, vd. (2010). “Relationships in Reform: The Role of Teachers’ Social Networks.” *Journal of Educational Administration*, 48(3), 59–91.
- Dami, Z. A. (2021). “Informal Teacher Leadership: Lessons From Shepherd Leadership.” *International Journal of Leadership in Education*, 0(0) 1-30.
- Davis, S. H. (1998). “Superintendents’ Perspectives on the Involuntary Departure of Public School Principals: The Most Frequent Reasons Why Principals Lose their Jobs.” *Educational Administration Quarterly*, 34(1), 58–90.
- Deal, J. J., & M. A. Stevenson (1998). “Perceptions of Female and Male Managers in the 1990s: Plus ça change.” *Sex Roles*, 38(3-4), 287-300.
- De Jong, W.A., J. Brouwer, D. Lockhorst, vd. (2022). “Describing and Measuring Leadership Within School Teams By Applying A Social Network Perspective.” *International Journal of Educational Research Open*, 3, 1-9.
- Demircan, A. (2001). *İkögretim Okulu Müdürleri Yöneticilik Becerilerine Ne Derece Sahiptir. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Dannals, J. E., E. Halali, S. Kopelman, & N. Halevy (2022). “Power, Constraint, and Cooperation in Groups: The Role Of Communication.” *Journal of Experimental Social Psychology*, 100, 104283.,
- Di Tommaso, G., S. Faralli, M. Gatti, vd. (2021). “An Enterprise Social Analytics Dashboard to Support Competence Valorization and Diversity Management.” *Appl. Sci.* 11(18), 1-24.
- Dikme, E., & A. T. Gökçe (2021). “Eğitim Örgütlerinde İnfomal Liderler: Sosyometrik Bir Çalışma.” *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(23), 88-104.
- Dikmen, A. (1993). *Üretim Ünitelerinde Sosyometrik Kanalların Kullanımı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel Sosyoloji ve Metodoloji Programı, İstanbul.*
- Dökmen, Ü. (2019). “Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki.” *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 20(1), 183-207.
- Druskat, V. U. (1994). “Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in The Roman Catholic Church.” *Leadership Quarterly*, 5(2), 99–119.

- Dülker, A. P. (2019). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı. Balıkesir.
- Eagly, A. H., & B. Johnson (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A. H., & S. J. Karau (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders." *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., M. C. Johannesen-Schmidt, & M. L. Van Engen (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men *Psychological Bulletin*." American Psychological Association, 129(4), 569–591.
- Eagly, A. H., & W. Wood (1999). "The Origins of Sex Differences in Human Behavior Evolved Dispositions Versus Social Roles." *American Psychologist*, 54, 408-423.
- Ekşi, H., M. Aksak, & N. Yaman (2016). "Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Algılarının Kişisel Anlam Profilleri Ve Kurum İçindeki İnfomal İlişkileri Açısından İncelenmesi." *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44 (44) , 33-52.
- Erdoğan, A. (2013). "Sosyometrinin Doğuşu ve Gelişimi." *Sosyoloji Dergisi*, 27, 387-414.
- Eys, M. A., T. M. Loughhead, & J. Hardy (2007). "Athlete Leadership Dispersion and Satisfaction in Interactive Sport Teams." *Psychology of Sport and Exercise*, 8(3), 281-296.
- Finkelstein, S., & R. A. D'aveni (1994). "CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command." *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079–1108.
- Fletcher, C., R. Boden, J. Kent, & J. Tinson (2007). "Performing Women: The Gendered Dimensions Of The UK New Research Economy." *Gender Work and Organization*, 14(5), 434-53.
- Foster, R., & St. B. Hilaire (2004). "The Who, How, Why, and What Of Leadership in Secondary School Improvement: Lessons Learned in England." *The Alberta Journal of Educational Research*, 50(4), 354-369.
- Fullan, M. (2001). "The Role Of Principal in School Reform." *Teachers Collage Press*, 29(1), 1-24.

- Gardiner, M., & M. Tiggemann (1999). "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health In Male- and Female-Dominated Industries." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301–315.
- Gerpott, F. H., U. Fasbender, & A. Burmeister (2019). "Respectful Leadership and Followers' Knowledge Sharing: A Social Mindfulness Lens." *Human Relations*, 17(4).
- Gill, C., I. Metz, A. G. Tekleab, vd. (2020). "The Combined Role Of Conscientiousness, Social Networks, and Gender Diversity In Explaining Individual Performance in Self-Managed Teams." *Journal of Business Research*, 106, 250-260.
- Gökçe, A. T. (2013). "University students' perception of discrimination on campus in Turkey." *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 72–84.
- Gokce, A. T., & E. Dikme (2020). "Gender Roles at the Vocational High Schools in Turkey." *Psycho-Educational Research Reviews*, 9 (3):56-69.
- Grandy, G. ve S. Mavin (2020). "Informal and Socially Situated Learning: Gendered Practices and Becoming Women Church Leaders." *Gender in Management: An International Journal*, 35(1), 1-27.
- Grant, J. (1988). "Women as Manager: What They Can Offer to Organizations." *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.
- Grant C. (2005): "Teacher Leadership: Gendered Responses and Interpretations." *Agenda: Empowering Women for Gender Equity*, 65, 44–57.
- Grabo, A., B. R. Spisak, & M. Van Vugt (2017). "Charisma As Signal: An Evolutionary Perspective On Charismatic Leadership. " *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485.
- Gronn P. (2002). "Distributed Leadership As A Unit Of Analysis." *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Haccoun, R. R., & R. J. Klimoski (1975). "Negotiator Status And Accountability Source: A Study Of Negotiator Behavior." *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(3), 342-359.
- Hanna, A. A., T. A. Smith, B. L. Kirkman vd. (2021). "The Emergence of Emergent Leadership: A Comprehensive Framework and Directions for Future Research." *Journal of Management*, 47(1), 76-104.
- Harnois, C. E., & J. L. Bastos (2018). "Discrimination, Harassment, and Gendered Health Inequalities: Do Perceptions of Workplace Mistreatment Contribute to the Gender Gap in Self-reported Health?." *Journal of Health and Social Behavior*, 59(2), 283–299.

- Harper, D. G. (1968). "The Reliability of Measures of Sociometric Acceptance and Rejection." *Sociometry*, 31(2), 219-227.
- Herda-Rapp, A. (1998). "The Power of Informal Leadership: Women Leaders in the Civil Rights Movement." *Sociological Focus*, 31:4, 341-355.
- Hoch, J. E., & J. H. Dulebohn (2017). "Team Personality Composition, Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework." *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Hochschild, A. (1979). "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure." *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hoppe, B., & C. Reinelt (2010). "Social network analysis and the evaluation of leadership networks." *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600-619.
- Hymowitz, C., & T. Schelhardt (1986). "The glass ceiling." *Wall Street Journal Special Report on Corporate Women*.
- Ibarra, H. (1992). "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm." *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447.
- Ibarra, H., & S. B. Andrews (1993). "Power, Social Influence, and Sense Making: Effects Of Network Centrality and Proximity On Employee Perceptions." *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.
- İpçioğlu, İ., Ö. Eğilmez, & H. Şen (2018). "Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709.
- Johansson, K., & A. S. Lundgren (2015). "Gendering Boundary Work: Exploring Excluded Spaces in Supermarket Job Rotation." *Gender, Place and Culture*, 22, 188-204.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kahraman, A. B., N. Ozansoy-Tunçdemir, & A. Özcan (2015). "Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Hemsirelik Bölümünde Öğrenim Gören Erkek Öğrencilerin Mesleğe Yönelik Algıları." *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 108-144.
- Kaihoi C. A., J. H. Bottiani, & C. P. Bradshaw (2022). "Teachers Supporting Teachers: A Social Network Perspective on Collegial Stress Support and Emotional Wellbeing Among Elementary and Middle School Educators." *School Ment Health*, 18(6), 1-16.
- Kaptein, M., C. Nass, & P. Markopoulos (2010). "Powerful and consistent analysis of likert-type rating scales." [Bildiri]. In *Proceedings of the SIGCHI*

- Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '10). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 2391–2394.
- Karakowsky, L., & J. P. Siegel (1999). “The Effects Of Proportional Representation and Gender Orientation Of The Task On Emergent Leadership Behavior in Mixed-Gender Work Groups.” *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 620–631.
- Kathryn, H. (2005). “Administrators Mandating Mediation: Tools Of Institutional Violence Cloaked in The Discourse Of Reconciliation.” *International Journal of Leadership in Education*, 8(1), 21-33.
- Kattara, H. (2005). “Career Challenges For Female Managers In Egyptian Hotels.” *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- Katzenmeyer, M., & G. Moller (2011). “CHAPTER ONE: Understanding Teacher Leadership.” *Counterpoints*, 408, 3–21.
- Kent, R. L., & S. E. Moss (1994). “Effects Of Sex and Gender Role On Leader Emergence.” *Academy of Management Journal*, 37, 1335-1346.
- Kerr, S., & J. M. Jermier (1978). “Substitutes For Leadership: Their Meaning and Measurement.” *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375–403.
- Kılınç, H. (2017). *Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Kim, C. H., K. A., Frank, & J. P. Spillane (2018). “Relationships Among Teachers’ Formal and Informal Positions and Their Incoming Student Composition.” *Teachers College Record*, 120(3), 1–34.
- Kirke, D. M. (2007). “Social Network Analysis and Psychological Research.” *The Irish Journal of Psychology*, 28(1-2), 53–61.
- Koç-Başaran Y. (2017). “Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı.” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.
- Košir, K., & S. Pečjak (2007). “Sociometry as a method for investigating peer relationships: what does it actually measure?.” *Educational Research*, 47(1), 127-144.
- Krefting, L. (1991). “Rigor In Qualitative Research: The Assessment Of Trustworthiness.” *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Kulawiak P. R., & J. Wilbert (2020) “Introduction Of A New Method For Representing The Sociometric Status Within The Peer Group: The Example

- Of Sociometrically Neglected Children.”*International Journal of Research & Method in Education*, 43(2), 127-145.
- Labianca, G., & D. J. Brass (2006). “Exploring The Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organisations.”*Academy of Management Review*, 31, 596–614.
- Lawson, T. D. (2016). “Informal leadership: A Study Of The Impact Of Leadership On Patient Satisfaction In Hospitals.” Doctoral Dissertation. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Dallas Baptist University. Dallas, USA.
- Leeming, P. (2019). “Emergent Leadership and Group Interaction in the Task-Based Language Classroom.” *TESOL Quarterly*, 53(3), 768-793.
- Levine, S. (1949). “An Approach To Constructive Leadership.” *Journal of Social Issues*, 5(1), 46-53.
- Liu, S., K. Jiang, J. Chen, vd. (2016). “Linking Employee Boundary Spanning Behavior To Task Performance: The Influence Of Informal Leader Emergence and Group Power Distance.” *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1879-1899.
- Liu, Y. (2021). “Contextual Influence On Formal and Informal Teacher Leadership.” *International Journal of Educational Research Open*, 2(2), 1-15.
- Lorber, N. (1969). “The Reliability and Validity of Sociometric Measures.” *The American Sociologist*, 4(3), 243-244.
- Loughead, T. M., J. Hardy, & M. A. Eys (2006). “The Nature of Athlete Leadership.” *Journal of Sport Behavior*, 29(2), 142-158.
- Mann, R. D. (1959). “A review of the relationships between personality and performance in small groups.” *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Marion, R., J. Christiansen, H. W. Klar, C. Schreiber, vd. (2016). “Informal Leadership, Interaction, Cliques and Productive Capacity in Organizations: A Collectivist Analysis.” *The Leadership Quarterly*, 27(2), 242-260.
- Magee, J.C., & A. D. Galinsky (2008). “Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status.” *Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Mc Donald, K. L., M. Putallaz, C. L. Grimes, vd. (2007). “Girl Talk: Gossip, Friendship, and Sociometric Status.” *Merrill-Palmer Quarterly*, 53(3), 381-411.
- McGloin, J. M., & D. S. Kirk (2010). “An Overview of Social Network Analysis.” *Journal of Criminal Justice Education*, 21(2), 169–181.

- Metcalfe, B. (2008). "A Feminist Poststructuralist Analysis of HRD: Why Bodies, Power and Reflexivity Matter." *Human Resource Development International*, 11(5), 447-463.
- Moolenaar, N. M. (2012). "A Social Network Perspective On Teacher Collaboration in Schools: Theory, Methodology, and Applications." *American Journal of Education*, 119, 7-39
- Mongeau, P., & J. Saint-Charles (2014). "Centralité De Réseaux Et Similitude De Discours: Une Approche Sociosémantique Du Leadership Émergent Dans Les Groupes De Travail." *Social Networks, Sociosemantic Networks and Communication Phenomena*, 12, 121-139.
- Montt G. (2011). "Cross-national Differences in Educational Achievement Inequality." *Sociology of Education*, 84(1), 49-68.
- Moreno, J. L. (1943). "Sociometry and the Cultural Order". *Sociometry*, 6(3), 299–344.
- Mortensen M. (2019). *Female Superintendent Perceptions of Challenges in Seeking and Serving in the Position of Superintendent of Schools. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of St. Cloud State University In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Education In Educational Administration and Leadership, Minnesota.*
- Mowrey, S. C. (2020). "Early Childhood Professional Culture: Social Networks and Beliefs Among Pre-Kindergarten Educators." *Journal of Early Childhood Research*, 18(3), 306–320.
- Meier, K. J., & V. M. Wilkins (2002). "Gender Differences In Agency Head Salaries: The Case Of Public Education." *Public Administration Review*, 62(4), 405-411.
- Memduhoğlu, H. B., & A. Saylık (2012). "Okullarda İnförmel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi." *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-21.
- Neubert, M. J., & S. Taggar (2004). "Pathways To İnförmal Leadership: The Moderating Role Of Gender On The Relationship Of İnförmal Differences and Team Member Network Centrality To İnförmal Leadership Emergence." *The Leadership Quarterly*, 15, 175–194.
- Neyişçi, N., & Ş. Ş. Erçetin (2020). "Sosyal Ağ Etkileşiminin Örgütsel Zeka Düzeyine Etkisi." *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 354-374.
- Oakley, J. G. (2000). "Gender-Based Barriers To Senior Management Positions: Understanding The Scarcity Of Female CEOs." *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

- Oedzes, J., G. Van Der Vegt, F. Rink, vd. (2019). "On The Origins Of Informal Hierarchy: The Interactive Role Of Formal Leadership and Task Complexity." *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 311-324.
- O'Neil D. A., & M. M. Hopkins (2015). "The Impact Of Gendered Organizational Systems On Women's Career Advancement." *Frontiers in Psychology*, 6(905), 1-4.
- Ortega, L., Z. Boda, I. Thompson, vd. (2020). "Understanding The Structure Of School Staff Advice Relations: An Inferential Social Network Perspective". *International Journal of Educational Research*, 99, 1-17.
- Osborn, R. N., J. G. Hunt, & L. R. Jauch (2002). "Toward A Contextual Theory Of Leadership." *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
- Öngen, B., & S. Aytaç (2013). "Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ve yaşam değerleri ilişkisi." *Sosyoloji Konferansı Dergisi*, 48, 2-17.
- Pan, J., S. Liu, B. Ma, vd. (2018). "How Does Proactive Personality Promote Creativity? A Multilevel Examination Of The Interplay Between Formal and Informal Leadership." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 852-874.
- Paris, L. D., J. P. Howell, P. W. Dorfman, vd. (2009). "Preferred Leadership Prototypes of Male and Female Leaders in 27 Countries." *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396-1405.
- Parkhurst, J. T., & A. Hopmeyer (1998). "Sociometric Popularity and Peer-Perceived Popularity: Two Distinct Dimensions of Peer Status". *Journal of Early Adolescence*, 18, 125 - 144.
- Paunova, M. (2015). "The Emergence of Individual and Collective Leadership in Task Groups: A Matter of Achievement and Ascription." *Leadership Quarterly*, 26, 935-957.
- Peckhman, M., & J. Whitehead (2019). "Network Leadership." *RSA Journal*, 165(3), 48.
- Penuel, W., M. Riel, A. Krause, vd. (2009). "Analyzing Teachers' Professional Interactions in a School as Social Capital: A Social Network Approach." *Teachers College Record*, 111(1), 124-163.
- Peters, L. H., & E. J. O'Connor (2001). "Informal Leadership Support: An Often Overlooked Competitive Advantage." *Physician Executive*, 27(3), 35.
- Piggott, L. V., & E. C. Pike (2020). "CEO Equals Man': Gender and Informal Organisational Practices in English Sport Governance." *International Review for the Sociology of Sport*, 55(7), 1009-1025.

- Pielstick, D. C. (2000). "Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis." *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99-114.
- Plowman, P. J. (2010). "The Diary Project: Revealing The Gendered Organisation." *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(1), 28-46.
- Podolny, J. M., & J. N. Baron (1997). "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace." *American Sociological Review*, 62(5), 673.
- Porter, L. W., & G. B. McLaughlin (2006). "Leadership and the organizational context: Like the weather?." *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Powell, G. N., D. A. Butterfield, & J. D. Parent (2002). "Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?." *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Pozolotin L., V. Torskiy, E. Kostyrya, & M. Chesnokova (2010). "The Role of Formal and Informal Leadership in The Ship Crew." [Bildiri]. Ukraine, Odessa National Maritime Academy The 13th Annual General Assembly of the IAMU.
- Rank, O. (2008). "Formal Structures and Informal Networks: Structural Analysis in Organizations." *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 145-161.
- Rebecca H. W., J. Douglas, & D. Matuszczak, (2021). "Assessing organizational capacity for diffusion: A school-based social network analysis case study." *Evaluation and Program Planning*, 89, 1-26.,
- Woodland, R., J. Douglas, & D. Matuszczak (2021). "Assessing Organizational Capacity For Diffusion: A School-Based Social Network Analysis Case Study." *Evaluation and Program Planning*, 89(3), 101995.
- Rosener, J. B. (1990). "Ways women lead." *Harvard Business Review*, 68(6), 119-25.
- Ross, C. A. (2014). "The Benefits of Informal Leadership." *Nurse Leader*, 12(5), 68-70.
- Sağır, M., & F. Parlak (2018). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki." *Ekev Akademi Dergisi*, 76, 165-18.
- Samuelson, C. D. (1993). A Multiattribute Evaluation Approach to Structural Change in Resource Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 298-324.
- Sanchez-Cortes, D., O. Aran, M. S. Mast, vd. (2010). "Identifying Emergent Leadership İn Small Groups Using Nonverbal Communicative Cues." In: International conference on multimodal interfaces, ICMI.

- Saylık, A. (2012). Ortaöğretim Okullarında İnförmel İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasında İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Van.
- Schein, V. E. (1975). "Relationships Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Among Female Managers." *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340–344.
- Schein, V. E. (2001). "A Global Look At Psychological Barriers To Women's Progress in Management." *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–88.
- Scott, J. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 91, 1053-75.
- Scott, K. A., & J. B. Douglas (2006). "Female Wrist, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230–242.
- Sergiovanni T. J. (1984). "Leadership and Excellence in Schooling." *Educational Leadership*, 41(5), 5–13.
- Shaked, H., & C. Schechter (2017). "School principals as mediating agents in education reforms." *School Leadership & Management*, 37(1-2), 19-37.
- Shamir, B., & J. M. Howel (2018). "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership." *Leadership Quarterly*, 10, 257–283.
- Shamir, B., R. J. House, & M. B. Arthur (1993). "The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory." *Organizational Science*, 4, 1–17.
- Sherman, C. A., R. Fuller ve H. D. Speed (2000). "Gender comparisons of preferred coaching behaviors in Australian sports." *Journal of Sport Behavior*, 23(4), 389-406.
- Sheridan A. (2001). "A View From The Top: Women On The Boards Of Public Companies." *Corporate Governance*, 1(1), 8-15.
- Shire, K. A. (2000). "Gendered Organization and Workplace Culture in Japanese Customer Services." *Social Science Journal*, 3(1), 37-57.
- Silva, D. Y., B. Gimberty, & J. Nolan (2002). "Sliding The Doors: Locking and Unlocking Possibilities for Teacher Leadership." *Teacher College Record*, 102, 770-804.
- Smith, B. (2019). "Leadership for "The All Of It": Formalizing Teacher-Leader Networks." *Teacher College Record*, 121, 1–44.

- Sparrowe, R. T., R. G. Liden, S. J. Wayne, & M. L. Kraimer (2001). "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups." *Academy of Management Journal*, 44 (2), 316-325.
- Spillane, J. P. (2005). "Distributed leadership." *Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Stephens, D. B., & J. P. Kohl (1988). "The Problem of Anti-Union Bias: Teaching Managers to Negotiate Effectively." *Journal of Education for Business*, 63(8), 352-356.
- Stincelli, E., & T. D. M. Baghurst (2014). "A Grounded Theory Exploration of Informal Leadership Qualities as Perceived by Employees and Managers in Small Organizations." *International Journal of Business Management and Economic Research*, 5(1), 1-8.
- Subaşı, M., & K. Okumuş (2017). "Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Susandy, G. ve Y. E. Prasetyo (2019). "Social Network and Organizational Leadership at the Higher Education Institution: A Case Study." *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 3(1), 37-48.
- Şahin, T. (2009). *Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi. Uzmanlık Tezi. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Sosyal Yardım. Ankara.*
- Şahin, D. B., & H. D. Gülleroğlu (2013). "Likert Tipi Ölçeklere Madde Seçmede Kullanılan Farklı Madde Analizi Teknikleri İle Oluşturulan Ölçeklerin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi." *Asya Öğretim Dergisi (Asian Journal of Instruction)*, 1(2), 18-28.
- Şama, E., & C. Kolamaz (2011). "Gestekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki." *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9(2), 313-342.
- Şatıroğlu, A. (1999). "J Moreno ve Sosyometri Üzerine." *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(5), 111-125.
- Şener, İ., S. Arıkan-Tezergil, & M. Erdilek-Karabay (2018). "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78-98.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.*
- Tanay-Aksaç G., & A. Şenyurt-Akdağ (2015). *Ayrımcılık ve Engelli Hakları. Engelli Kadınların Hak Temelli Mücadele Adımları Projesi. Engelli Kadın Derneği.*

- Taras, V., & P. Steel (2006). "Improving Cultural Indices And Rankings Based On A Meta-Analysis of Hofstede's Taxonomy." In Academy of International Business Annual Meeting, Beijing, China.
- Taş, G. (2016). "Feminizm Üzerine Genel Bir Değerlendirme: Kavramsal Analizi, Tarihsel Süreçleri Ve Dönüşümleri." Akademik Hassasiyetler, 3(5), 163-176.
- TBMM, (2021). Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadına Yönelik Şiddetin Sebeplerinin Tüm Yönleriyle Araştırılarak Alınması Gereken Tedbirlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Meclis Araştırması Komisyonu Raporu (10/96), 2 Haziran 2021, TBMM Tutanak Dergisi, 27. Dönem, 4. Yasama Yılı, 6. Birleşim.
- Teker, C., D. Çavmak, & S. Söyler (2019). "İnformal Grupların Çalışan Algıları Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Bir sağlık İşletmesi Uygulaması." International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal, 5(2), 104-115.
- Titrek, O., & E. Sarı (2018). "Okul Yöneticilerinin Sosyal Ağları Kullanım Amaçları İle Bireysel Yenilikçilik (İnovasyon) Düzeyleri Arasındaki İlişki." Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (4), 2298-2320.
- Titrek, O. & E. Sarı (2020). "The School Administrator's Social Network Use Purposes." International Journal on Lifelong Education and Leadership, 6(1), 1-9.
- Tunç, A. (2016). "Türk Kamu Personel Yönetiminde Yönetici Kadınların Oranı: Devlet Üniversiteleri Açısından Bir İnceleme." Yasama Dergisi, 32, 64-80.
- Turan İ., Ü. Şimşek, & H. Aslan (2015). "Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi." Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 186-203.
- Turan, S., & N. Ebiçlioğlu (2002). "Okul Müdürlerinin Amaçlarının Değerlendirilmesi." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 31(31), 444-458.
- Tuytens, M., N. Moolenaar, A. Daly, vd. (2019). "Teachers' İnformal Feedback Seeking Towards The School Leadership Team. A Social Network Analysis İn Secondary Schools." Research Papers in Education, 34(4), 405-424.
- Tüik (2020). İstatistiklerle Kadın.  
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2020-37221>  
Erişim Tarihi: 02.10.2022.
- Uçak, A. (2022). Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kastamonu.

- Van Der Wege, M., J. Jacobsen, N. Magats, vd. (2021). "Familiarity Breeds Overconfidence: Group Membership And Shared Experience In The Closeness-Communication Bias." *Journal of Experimental Social Psychology*, 94, 104097.
- Van Engen, M., A. Van Knippenberg, & T. M. Willemsen (1996). "Sekse, Status En Strategiegebruik: Een Veldonderzoek Naar Invloed in Vergaderingen [Sex, Status And The Use Of Strategies: A Field Study On Influence in Meetings]." *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden*, 51(2), 72–85.
- Van Engen, M. L., R. Van Der Leeden, & T. M. Willemsen (2001). "Gender, Context And Leadership Styles: A Field Study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581–598.
- Van Engen, M., & T. M. Willemsen (2004). "Sex And Leadership Styles: A Meta-Analysis Of Research." Published In *The 1990's Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Vecchio, R. P (2002). "Leadership and Gender Advantage." *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643–671.
- Venkataramani, V., & R. S. Dalal (2007). "Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations." *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952–966.
- Wang, D., D. A. Waldman, & Z. Zhang (2014). "A Meta-Analysis Of Shared Leadership and Team Effectiveness." *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
- Weber, J., M. S. Kopelman, & D. M. Messick (2004). "A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness." *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 281–307.
- Wepner, S. B., A. William, W. A. Henk, vd. (2014). "The Importance of Academic Deans' Interpersonal/Negotiating Skills As Leaders." *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 18(4), 124-130.
- Williams, B. T. R., & J. D. Gilmour (1994). "Annotation: Sociometry and Peer Relationship." *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35(6), 997-1013.
- Wolff, S.B., A.T. Pescosolido, & V. U. Druskat (2002). "Emotional Intelligence As The Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams." *The Leadership Quarterly*, 13, 505-22.
- Yağar, F., & S. Dökme (2018). "Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik." *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.

Yun, J. A. C., Y. Lee, & S. Mastracci (2019) “The Moderating Effect of Female Managers on Job Stress and Emotional Labor for Public Employees in Gendered Organizations: Evidence From Korea.” *Public Personnel Management*, 48(4), 535–564.

Zemke, D., & S. Zemke (2008). “Identifying Roles And Behaviors of Informal Leaders On Student Design Teams.” *American Society for Engineering Education Annual Conference and Exposition*, 13.682.1-13.682.12.

Zhang, C., J. D. Nahrgang, S. J., Ashford, vd. (2020). “The Risky Side of Leadership: Conceptualizing Risk Perceptions in Informal Leadership and Investigating the Effects of Their Over-Time Changes in Teams.” *Organization Science*, 31(5), 1–21.

Zhang, Z., D. A Waldman, & Z. Wang (2012). “A Multilevel Investigation Of Leader–Member Exchange, Informal Leader Emergence, And Individual And Team Performance.” *Personnel Psychology*, 65(1), 49–78.

### 3. **Elektronik Kaynaklar**

Cumhuriyet (2020). <http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/mebde-kadin-yonetici-yok-1712649> 18.03.2020 tarihinde alınmıştır.

The World Bank (2020). “Gender Data Portal” <http://datatopics.worldbank.org/gender/country/turkey> Erişim Tarihi: 18.03.2020.

Labich, K. (1988). “The Seven Keys to Business Leadership.” [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1988/10/24/71165/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1988/10/24/71165/index.htm) Erişim Tarihi: 23.12.2021.

LeaderboardX (t.y.). Erişim Tarihi: 15 Haziran 2021, <https://timothypratley.github.io/leaderboardx/>

Mayo, M. (2017). “If Humble People Make The Best Leaders, Why Do We Fall For Charismatic Narcissists?” <https://hbr.org/2017/04/if-humble-people-make-the-best-leaders-why-do-we-fall-for-charismatic-narcissists/> Erişim Tarihi: 07.04.2020.

MEB (2021). “Meb İstatistikleri.” <https://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30> Erişim Tarihi: 09.01.2021.

OECD (2020). “Women Teachers.” <https://data.oecd.org/teachers/women-teachers.htm> Erişim Tarihi: 18.03.2020.

- Parker, K., & C. Funk (2017). "Gender Discrimination Comes in Many Forms For Today's Working Women." Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women/> Erişim Tarihi: 09.08.2022.
- Resmi Gazete (2020). "Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği." <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> Erişim Tarihi: 18.03.2020.
- şimşek, Y., & Y. Altınkurt (2009). "Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri." Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 17, 1-16. <http://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868267.pdf/> Erişim Tarihi: 22.06.2022.
- The Economist, (2019). "The Glass-Ceiling Index" <https://infographics.economist.com/2019/glass-ceiling/> internet adresinden 23.03.2020 tarihinde alınmıştır.
- Xu, N., H. Ghahremani, G. J. Lemoine, vd. (2021). "Emergence of Shared Leadership Networks in Teams: An Adaptive Process Perspective." The Leadership Quarterly, 101588, 1-24. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898432100093X?via%3Dihub> / Erişim Tarihi: 05.06.2022

## **EKLER**

**EK-1** Etik Kurul Onay Yazısı

**EK-2** İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni (2 Sayfa)

**EK-3** Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçek Kullanım İzni

**EK-4** Aydınlatılmış Gönüllü Onam Formu

**EK-5** Kişisel Bilgi Formu

**EK-6** Sosyometrik Tercih Listesi

**EK-7** Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği

**EK-8** Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

**EK-9** Gözlem Kayıt Formu

**EK-10** İO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 11.** İO2 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 12.** İO3 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 13.** İO4 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 14.** OO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 15.** OO2 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 16.** İHOO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 17.** İHOO2 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatri

**EK 18.** İnfomal Lider Türleri Temasına İlişkin Bulgular Tablosu

**EK 19.** Okullara İlişkin Ayrıntılı Betimleme

## EK 1. Etik Kurul Onay Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.04.2021-E.50664



T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-10017888-044-50664  
Konu : Ergin DİKME

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.04.2021 tarihli, 46732 sayılı ve "Etik Kurul talebi hk." konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 22/04/2021 tarih ve 2021/06 nolu toplantısında alınan 6 sıra sayılı kararı aşağıda sunulmuştur.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

**Karar No 6:** Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 14.04.2021 tarih ve 46732 sayılı yazısı görüşüldü. Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencisi Ergin DİKME'nin, Doç. Dr. Asiye Gökçe TOKER'in danışmanlığında yürüttüğü "Okullarda Ortaya Çıkan İnfomal Liderlerin Toplumsal Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi" başlıklı doktora tezi kapsamında yapacağı çalışmanın uygulanmasında, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi.

**Prof.Dr. İbrahim ŞİRİN**  
Kurul Başkanı

### Mevcut Elektronik İmzalar

Prof.Dr. İBRAHİM ŞİRİN (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 26.04.2021 12:21  
Belge Doğrulama Kodu : \*BE8VA1AC1\* Belge Doğrulama Adresi : [https://ebys.kocaeli.edu.tr/enVision/Validate\\_Doc.aspx](https://ebys.kocaeli.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx)  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yerleşkesi Bilgi için: Pelin ÜNALDI DOLGUN  
41380, Kocaeli

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK 2. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni-1



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-26303149

10/06/2021

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Ergin DİKME)

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Kocaeli Üniversitesinin 27.05.2021 tarihli ve 62492 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 09.06.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okullarda Ortaya Çıkan İnfomal Liderlerin Toplumsal Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi

Araştırma Türü : Anket

Araştırma Yeri : İstanbul

Araştırma Kişiler : İlkokullar, Ortaokullar, Liseler

Araştırmanın Süresi : 2020 - 2021 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
10/06/2021  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (5 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f38b-5fd5-3058-a535-55ec kodu ile teyit edilebilir.

## EK 2. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni-2



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-36744463  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Ergin DİKME)

11/11/2021

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Kocaeli Üniversitesinin 24.09.2021 tarihli ve 116686 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.11.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okullarda Ortaya Çıkan İnfomal Liderlerin Toplumsal Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : İstanbul  
Araştırma Kişiler : Tüm Okullar Öğretmenlere  
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
11/11/2021  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)  
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)


Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evsib.sagun.gov.tr/adaresinden> **6c94-9a64-3c6h-975h-2268** kodu ile teyit edilebilir.

### EK 3. Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçek Kullanım İzni

← 📁 ⚠️ 🗑️ 📧 ⌚ 🔄 📎 🗑️ ⋮ > > 📱


TOPLUMSAL CİNSİYET ALGISI ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİN TALEBİ ➤

 **Ergin Dikme** <  
Alıcı: duyanveli ▾ 9 Mar 2021 Sal 14:27 ☆ ↶ ⋮

Değerli Hocam,  
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında hazırladığım doktora tezimde, geliştirdiğiniz TOPLUMSAL CİNSİYET ALGISI ÖLÇEĞİ ni kullanmak istiyorum. Bu konuda izninizi talep ediyorum, çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.

Saygılarımla

\*Ergin DİKME\*

 **Veli Duyan**  
Alıcı: ben ▾ 9 Mar 2021 Sal 14:37 ☆ ↶ ⋮

Sayın Ergin Dikme  
Ölçeği çalışmanızda kullanmanızdan memnuniyet duyarım iyi günler iyi çalışmalar dilerim.  
Sağlıcakla kalın

#### **EK 4. Aydınlatılmış Gönüllü Onam Formu**

##### **Değerli Katılımcı,**

Sizi Ergin DİKME tarafından yürütülen “Okullarda Ortaya Çıkan İnfomal Liderlerin Toplumsal Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi” başlıklı doktora tezi araştırmasına davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, okullarda bürokratik yapıdan bağımsız olarak sosyal ağlar içerisinde ortaya çıkan informal liderler ile informal liderlerin ortaya çıkma süreçlerinde, öğretmen ve yöneticilerin toplumsal cinsiyet anlayışlarının rolünü analiz etmektir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, içtenlikle size en uygun gelen düşünceler çerçevesinde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda neden belirtmeksizin çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya ..... e-posta adresinden ulaşabilirsiniz.

Ergin DİKME  
Kocaeli Üniversitesi  
EYTPE Doktora  
Öğrencisi

##### **AYDINLATILMIŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU**

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

## EK-5. Kişisel Bilgi Formu

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Adınız Soyadınız

2. Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

3. Yaşınız

4. Görev Yaptığınız Okul (Son altı aydır çalıştığınız okulun adını yazınız.)

5. Bu okuldaki hizmet süreniz ne kadardır?

0 - 1 yıl ( ) 2 - 5 yıl ( ) 6 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü ( )

6. Branşınız

Sınıf Öğretmeniyim ( ) Branş Öğretmeniyim ( ) Yöneticiyim ( )

7. Meslekte geçirdiğiniz süre ne kadardır?

0 - 5 yıl ( ) 6 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 16 - 20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü ( )

8. Telefon numaranızın son dört hanesi

Not: Bu bilgi, araştırmanın ilerleyen aşamalarında size ulaşabilmek amacıyla sorulmaktadır. Cevabınız, sizin kimliğinizi doğrudan açığa çıkarmayacak, araştırma için önemli bir bilgidir

## **EK-6. Sosyometrik Tercih Listesi**

Aşağıdaki sorularla okuldaki ilişkilerinizle ilgili görüşleriniz sorulmaktadır. Soruları okul içindeki yönetici ve öğretmenlerle son 6 ay içinde kurduğunuz ilişkileri düşünerek cevaplandırmanız beklenmektedir.

1. Aşağıda okulunuzdaki öğretmen ve yöneticilerin isimleri alfabetik sıraya göre yer almaktadır. Listedeki isimleri tek tek inceleyerek bir çalışmada veya projede yer almayı tercih edeceğiniz ilk kişiyi işaretleyiniz?
2. Aşağıda okulunuzdaki öğretmen ve yöneticilerin isimleri alfabetik sıraya göre yer almaktadır. Listedeki isimleri tek tek inceleyerek bir çalışmada veya projede yer almayı tercih edeceğiniz ikinci kişiyi işaretleyiniz?
3. Aşağıda okulunuzdaki öğretmen ve yöneticilerin isimleri alfabetik sıraya göre yer almaktadır. Listedeki isimleri tek tek inceleyerek bir çalışmada veya projede yer almayı tercih edeceğiniz üçüncü kişiyi işaretleyiniz?
4. Okuldaki tüm iş görenleri düşündüğünüzde güçlü ilişkilerinizin olduğu ve işle ilgili her konuyu rahatça konuşabildiğiniz kişiyi işaretleyiniz?
5. Okuldaki tüm iş görenleri düşündüğünüzde güçlü ilişkilerinizin olduğu ve işle ilgili konuları konuşabildiğiniz ancak yeterince açık olamadığınız kişiyi işaretleyiniz?
6. Okuldaki tüm iş görenleri düşündüğünüzde güçlü ilişkilerinizin olduğu ve işle ilgili konuları zorunlu durumlarda konuştuğunuz kişiyi işaretleyiniz?
7. Okul dışı zamanınızda her fırsatta görüştüğünüz birlikte zaman geçirmekten keyif aldığınız kişiyi işaretleyiniz?
8. Okul dışı zamanınızda sıklıkla görüştüğünüz kişiyi işaretleyiniz?
9. Okul dışı zamanınızda bazen görüştüğünüz kişiyi işaretleyiniz?
10. Kişisel tüm sorunlarınız hakkında açıklıkla konuşabildiğiniz kişiyi işaretleyiniz?
11. Kişisel sorunlarınızı konuştuğunuz ancak yeterince açık olamadığınız kişiyi işaretleyiniz?
12. Kişisel sorunlarınız hakkında zorunlu durumlarda konuştuğunuz kişiyi işaretleyiniz?
13. Okul iş görenleri ile ilişkilerinizi düşündüğünüzde bir çalışmada ya da

projede yer almayı tercih ETMEYECEĞİNİZ kişiyi işaretleyiniz?

**14.**Okul iş görenleri ile ilişkilerinizi düşündüğünüzde bir çalışmada ya da projede yer almayı tercih ETMEYECEĞİNİZ ikinci kişiyi işaretleyiniz?

**15.**Okul iş görenleri ile ilişkilerinizi düşündüğünüzde bir çalışmada ya da projede yer almayı tercih ETMEYECEĞİNİZ üçüncü kişiyi işaretleyiniz?



**EK 7. Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği**

Aşağıdaki yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı “1-Tamamen Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kısmen Katılıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birini (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

	1-Tamamen Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
Evlilik, kadının çalışmasına engel olmaz.					
Kadın sadece ailesinin ekonomik sıkıntısı varsa çalışmalıdır					
Çalışan kadın da çocuklarına yeterince zaman ayırabilir					
Kadınlar anne olduktan sonra çalışmamalıdır.					
Kadın siyasetçiler de başarılı olabilir.					
Kadınlar evlendikten sonra çalışmamalıdır.					
Çalışma hayatı kadının ev işlerini aksatmasına neden olmaz.					
Çalışan bir kadın hayattan daha çok zevk alır.					
Kadınlar erkekler tarafından her zaman korunmalıdır.					
Kocasını izin vermiyorsa kadın çalışmamalıdır.					
Kadınlar yönetici olabilir.					
Çalışan bir kadın kazandığı geliri eşine vermelidir.					

## EK. 7 (Devamı)

## Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği

	1-Tamamen Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
Çalışan bir kadın çocuklarına daha iyi anne olur.					
Erkekler de çamaşır bulaşık gibi ev işlerini yapmalıdır.					
Kocasız kadın sahipsiz eve benzer.					
Bir ailenin gelirini erkekler sağlamalıdır.					
Kadınlar kendi başına ticarethane gibi yerler (kafe, market, emlakçı gibi açmamalıdır.					
Kadınların birinci görevi ev işlerini üstlenmektir.					
Bir kadın kocasından fazla para kazanmamalıdır.					
Erkek her zaman evin reisi olmalıdır.					
Toplumun liderliği genellikle erkeklerin elinde olmalıdır.					
Kız çocuklarına da erkek çocuklar kadar özgürlük verilmelidir.					
Bir kadın kendi haklarına sahip olabilmesi için gerekirse kocasına karşı çıkabilmelidir.					
Kadın kocasından yaş olarak daha küçük olmalıdır.					
Ailedeki önemli kararları erkekler vermelidir.					

## **EK 8.** Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda belirtilen sorulara vereceğiniz yanıtlar, yapılacak bilimsel araştırmaya ışık tutacak, öğretmen mesleki çalışma programlarının geliştirilmesine katkı sunacaktır. Yapılan görüşme verileri bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır ve kişisel bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz duyarlılık ve verdiğiniz samimi yanıtlara, sağladığınız katkıya şimdiden teşekkür ederiz.

**Soru 1:** Okulunuzu, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim ve sosyal ilişkiler açısından değerlendirir misiniz?

Sonda:

Öğretmen ve yöneticilerle ilişkileriniz nasıldır?

Sosyal ilişkilerinizde özellikle öne çıkan birileri olur mu?

Öne çıkan kişiler varsa hangi özellikleri nedeni ile öne çıktıklarını düşünüyorsunuz?

**Soru 2:** Okul öğretmen ve yöneticileri olarak birlikte geçirdiğiniz zamanlarda neler yaparsınız?

Sonda:

Okul içi sosyal aktiviteleriniz olur mu? Olursa neler yaparsınız?

Okul dışı sosyal aktiviteleriniz olur mu? Olursa neler yaparsınız?

Bu aktivitelerde becerileri ile öne çıkan aktif olarak rol üstlenen birileri olur mu?

**Soru 3:** Okulda zorlandığınız, günlük yaşadığınız durumlar olur mu? Güçlük yaşadığınızda neler yaparsınız?

Sonda:

Kimlerden yardım istemeyi tercih edersiniz?

Yardım isteyeceğiniz kişinin kadın veya erkek olması yardım isteğinizi etkiler mi?

Yardım istediğiniz kişinin kadın veya erkek olduğu için size yardım etmek istemediği olur mu?

**Soru 4:** Okulunuzdaki yöneticinizle ilişkinizi kadın veya erkek olmak nasıl etkiler?

Sonda:

Kadın veya erkek olduğunuz için yapmak zorunda olduğunuz şeyler olur mu?

Kadın veya erkek olduğunuz için yapmakta zorlandığınız şeyler olur mu?

**Soru 5:** Okulunuzdaki öğretmenlerle ilişkilerinizi kadın veya erkek olmak nasıl etkiler?

Sonda:

Bu ilişkilerinizde kadın veya erkek olduğunuz için yapmak zorunda olduğunuz şeyler olur mu?

Bu ilişkilerinizde kadın veya erkek olduğunuz için yapmakta zorlandığınız şeyler olur mu?

Erkek/kadın bir yönetici/öğretmen olarak okuldaki sosyal ilişkilere dahil olurken neler yaşıyorsunuz?

**Soru 6:** Yalnızca kadınların veya yalnızca erkeklerin yapması beklenen uygulamalar, görevler, iş ve işlemler var mıdır?

Sonda:

Okulunuzda kadınların daha kolay yapabildikleri işler varsa hangi işlerdir?

Okulunuzda kadınların daha kolay yapabildikleri işler varsa hangi işlerdir?

**Soru 7:** Bu okulda yöneticilerin erkek/kadın olması ve öğretmenlerin çoğunlukla kadın/erkek olması okul içi ilişkilerde nasıl etkiler yaratıyor?

Sonda:

Okul sosyal ilişkilerinin oluşmasında kadın veya erkek olmanın rolü nedir?

Öğretmenler odası kullanımında, öğretmenlerin bir araya geldiği mekânlarda, bu mekânların kullanımında kadın ve erkekler için bir farklılık olur mu?

Daha çok kadınların veya daha çok erkeklerin kullandıkları alanlar bulunur mu?

## EK 9. Gözlem Kayıt Formu

---

**Gözlem Kriterleri**

**f**

---

Başarılı söz kesme sayısı

---

Sözünün kesilme sayısı

---

Konuşmaya katılma sayısı

---

Konuşması sırasında göz teması kurma sıklığı

---



**EK 10. İO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris**

SEÇEN/TERCİHLERİ VE SIRALAMASI

		SEÇİLEN/SEÇİLDİĞİ SIRA																										
	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	KS1	KS2	KS3	KS4	KSÖ	ES
Ö1										1		-2			3	-1		2									-3	
Ö2						-2				1			-3	2				3										-1
Ö3					2				-1	3							1				-2							-3
Ö4					2						-2		-3	3		1												-1
Ö5												3					1		-2				-3	-1				
Ö6								-2		3					1			2							-1	-3		
Ö7	-1									3								2		-3		1					-2	
Ö8										2			-2				-1	3				1					-3	
Ö9				-1								1	-3	3										2			-2	
Ö10								3					-1					2				1			-2		-3	
Ö11																			1	3		2	-3	-1	-2			
Ö12									1				3							-3			-2			2		
Ö13	3				-2									-3							2					-1		
Ö14	2									1			-1			-2							3				-3	
Ö15													-2			1		2		3			-3				-1	
Ö16											-2									-1		1					-3	
Ö17								3					-3											-2	1		-1	
Ö18							3			1													2	-3	-1	-2		
Ö19			1						2	3																		
Ö20	2																	1										
Ö21	2														1											3		
Ö22	1														2													

EK 10 (Devamı)

İO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	KS1	KS2	KS3	KS4	KOÖ	ES	
<b>REDDİDİLME PUANI</b>		-3			-3	-2	-2		-2	-3		-4	-2	-13	-1		-5	-3		-6	-1	-2		-4	-7	-12	-8	-7	-14
<b>SEÇİLME PUANI</b>		7		3	-3	2	-2	1	0	0	<b>18</b>	-4	2	-10	1	11	-2	<b>6</b>	<b>15</b>	-4	3	1		<b>10</b>	-5	-9	-6	-7	-14

**EK 11. İO2 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris**

**SEÇİLEN/SEÇİLDİĞİ SIRA**

SEÇEN/ TERCİHLERİ VE SIRALAMASI

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	KS1	KS2	KS3	KS4	EY			
Ö1					-3		-2	2					1	3											-1			
Ö2	1							2						3												-1		
Ö3	3						-3	2	-1									1								-2		
Ö4	2						-3						3	1												-1 -2		
Ö5																			1	-1						-3 2 3		
Ö6	1	-1											2	3												-2 -3		
Ö7			-2					2					3	1				-1								-3		
Ö8	1	-2	3							-3				2													-1	
Ö9	1													2				-2	-3								-1 3	
Ö10	-1	2	1					3					-2														-3	
Ö11							-3	3						1	2												-1 -2	
Ö12	1			3			-2								2												-1	
Ö13	1	-2								-1				2						3							-3	
Ö14	1							2					3						-2								-3	
Ö15	3									-2	2																-3 -1	
Ö16		1		3											-1												1	
Ö17								-2		-3			1	-1						3							2	
Ö18	2		1					3											-2								-1 -3	
Ö19			2					3						-3				-2										-1 1
Ö20			2						1	-1				-3														-2 3

EK 11 (Devamı)

İÖ2 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	KS1	KS2	KS3	KS4	EY
<b>TERCİH PUANI</b>	27	5	11	2			3	11	3		2		11	18	4			3	4	1	3		3	4	3
<b>REDDEDİLME PUANI</b>	-3	-7	-2		-1		-7	-2	-4	-5	-4		-2	-1	-7		-2	-5	-5	-3	-31	-4	-2		-14
<b>SEÇİLME PUANI</b>	24	-2	9	2	-1		-4	9	-1	-5	-2		9	17	-3		-2	-2	-1	-2	-28	-4	1	4	-11

**EK 12. İO3 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris**

**SEÇİLEN/SEÇİLDİĞİ SIRA**

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö8	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö15	Ö16	KS1	ES1	ES2	KS2	ES3
Ö1			1		3		-2					2		-3	-1			
Ö2	2											3					-1	
Ö3							-3		3			1	2				-2	-1
Ö4			1				-2		2		3			-1			-3	
Ö5			1			2	-1		3					-3	-2			
Ö6	1				3	2		-3									-1	-2
Ö7			1				-3					2	3	-1				
Ö8			-2								-1			1	2		-3	
Ö9			3				-3		2					-2		1		
Ö10					3		2								-1	-3	1	
Ö11			1		-2					3			2				-3	
Ö12			1				-2		3		2			-1	-3			
Ö13	1				2		-1	-3								3		-2
Ö14				-2	2		-1											-3
Ö15	2					3	-2		-3									-1
Ö16			1				-3							-2		3		
Ö17		2			1			-2						-3				-1
<b>TERCİH PUANI</b>	10	2	22		11	5	2		7	1	3	8	5	3	2	5	3	

EK 12 (Devamı)

İÖ3 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö8	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö15	Ö16	KS1	ES1	ES2	KS2	ES3
<b>REDDEDİLME PUANI</b>			-2	-2	-2		-23	-4	-1		-3			-16	-9	-1	-11	-14
<b>SEÇİLME PUANI</b>	10	2	20	-2	9	5	-21	-4	6	1	-1	8	5	-13	-7	4	-8	-14

**EK 13. İO4 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris**

**SEÇİLEN/SEÇİLDİĞİ SIRA**

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	Ö23	Ö24	KS1	KS2	KS3	ES1	
Ö1			-1	-2			3						1													2	-3		
Ö2	1		-2	-1																				-3		2	3		
Ö3					-2	-1										3								1		2	-3		
Ö4	1				-2	-1		3			2																-3		
Ö5			3	2														-3	-1					-2		1			
Ö6			-3	-1			2									3										1	-2		
Ö7	2		-1	-3									3					-2								1			
Ö8	1				-2	-3	2					-1																3	
Ö9			-2	-3									3	2				-1								1			
Ö10	1		-3		-2							-1			2													3	
Ö11		-1		1				3							2	-3												-2	
Ö12			-2													-1	-3				3		2		1				
Ö13			-1	1									3					-2	-3								2		
Ö14							2					-3				-2			-1			1			3				
Ö15						-3		2													1					3	-2		-1
Ö16	2							1				-1	-3										-2					3	
Ö17	1		-1		-2	2					-3														3				
Ö18	3						1	-1																2					
Ö19		3	-2												1						-1	2			-3				
Ö20				3		-3		-1	2																			1	

SEÇEN/ TERCİHLERİ VE SIRALAMASI

EK 13 (Devamı)

İO4 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	Ö23	Ö24	KS1	KS2	KS3	ES1	
<b>Ö21</b>			-3	-1											2								1	-2	3				
<b>Ö22</b>	2				-1							-2	1														3		
<b>Ö23</b>					-2	-1							3								1					2	-3		
<b>Ö24</b>			-3			-1	2	3									1											-2	
<b>TERCİH PUANI</b>	22	1	1	9			14	6	2	2	2		3	7	7	6	3				9	3	10	1	23	7	6		
<b>REDDİDİLME PUANI</b>		-3	-27	-10	-13	-10			-6		-1	-12		-1		-5	-2	-8	-8	-2				-1	-5	-1	-9	-2	-3
<b>SEÇİLME PUANI</b>	22	-2	-26	-1	-13	-10	14	6	-4	2	1	-12	3	6	7	1	1	-8	-8	-2	9		9	-4	22	-2	4	-3	













Ö										
3	-		2				3		-	
3	1							3	1	-
Ö										
3	-							-		
4	2	2				3	1	3	-	
Ö										
3	1	-					2	-		-
5		3						2		1
Ö										
3			1		2			3		
6										
Ö										
3	-	1			2	-				3
7	2					3	1			
Ö										
3	3	2			1				-	
8									1	-
Ö										
3	1				2		3		-	
9							3		1	-
Ö40		3				-	1		-	
						1		3		-2
Ö41		-2		3	1			-		
						3	2		-1	

<b>Ö42</b>	2																			
<b>TERCİH PUANI</b>	1 2 1 1	3	3 7	1 7 7	5 7	1 1 1 5	3 3 5	1 4	2 5	1 5 5	1 9	1 5 9 2	1 2	3 3	1 4	1 2	9 1 8 5 2 5			
<b>REDEDİ LME PUANI</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
	2	7 1 3	1 1 0 0	3 1	1 3 3 9 1	3 8	1 4 1	7	3 6	9	3 5	1 7	4 0	8						
<b>SEÇİLME PUANI</b>	9	2 - - 1 4 1	0 -3	1 7	1 7 5 7	1 1 1 2	2 3 5	1 4	1 2	- - 4	3 1 9	- 8	1 5 8 2 8 2 3	- 7	3 6	1 5 2	- 1 6 4 8 5 1 1 2 3 8			

**EK 16. İHOO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris**

		SEÇİLEN/SEÇİLDİĞİ SIRA																										
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	Ö23	Ö24	Ö25	Ö26	
SEÇEN/TERCİHLERİ VE SIRALAMASI	Ö1				1			2						-2		3							-3				-1	
	Ö2							3				1							-3			2		-2			-1	
	Ö3																				2		1					
	Ö4								2					-1		-3							-2	1	3			
	Ö5	2										1		-2		-3					3						-1	
	Ö6			1						3				-3	-2									2			-1	
	Ö7	2										-2	-1								1					3	-3	
	Ö8												-3				3		-2	2				1			-1	
	Ö9	1						-2	3			-1				-3					2							
	Ö10											2				3							1					
	Ö11	2													-2	-3					1		3				-1	
	Ö12								3		-2		2			-3									1		-1	
	Ö13												2						-1		3				1			
	Ö14								1	3	-2										2						-1	
	Ö15	3										1					2		-2				-3				-1	
	Ö16	1				3									-2					-3	2						-1	
	Ö17								3				-3	-1	2						1						-2	
	Ö18								-1									1		2					3		-3	
	Ö19										1													2				3
	Ö20								1					2	-2					-3	3							-1
	Ö15																											

EK 16 (Devamı)

İHOO1 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyometris

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	Ö23	Ö24	Ö25	Ö26
<b>TERCİH</b>	13		3		4			15	4		8	5	2	2	1	4	3		24		3	6	10	9	-37	1
<b>REDDİDLME</b>							-2	-3		-9	-4	-1	-9	-8	-5	-2	-3	-7			-2	-2	-2			
<b>SEÇİLME</b>	13		3		4		-2	12	4	-9	4	4	-7	-6	-4	2	0	-7	24		1	4	8	9	-37	1

**EK 17. İHOO2 Sosyometri Sonuçlarını Gösteren Sosyomatris**

		<b>SEÇİLEN/SEÇİLDİĞİ SIRA</b>																	
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö11	KB1	KB2	KB3	KB4	EB1	KB5	KB6	KB7	EB2	
<b>SEÇEN/ TERCİHLERİ VE SIRALAMASI</b>	Ö1		1				3			2								-1	
	Ö2	3						1		2								-1	
	Ö3	1	2			3		-2				-1						-3	
	Ö4		2		1								3						
	Ö5	3									2			1		-2	-3	-1	
	Ö6							-1	-2	2	3			-3	1				
	Ö7												3		1	2	-1		
	Ö8	3								1					2			-1	
	Ö9			2							3		1						-1
	Ö10	-1						2	3	1						-3		-2	
	Ö11	-3		-1	-2			3			2	1							
	Ö12				2	1													
	Ö13			2							3		1						-1
	Ö14	-3		-1	1							2	3						
<b>TERCİH PUANI</b>		6	7	4	8	4	7	1	8	11	5	7	5	5	3	2			
<b>REDDEDİLME PUANI</b>		-6		-9	-2		-3	-4			-3		-1		-3	-1	-18	-6	
<b>SEÇİLME PUANI</b>		0	7	-5	6	4	6	-3	8	11	2	7	4	5	0	1	-18	-6	

**EK 18. İnfomal Liderlik Türleri Temasına İlişkin Bulgular Tablosu**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü
Uzlaştırıcı- Destekleyici infomal liderlik	Öğretmen sosyal ilişkileri	Dayanışma	7	İO1/Ö10	Kayıtsız kalmış
		Samimi ilişkiler	6		
		Küçük gruplar	6		
		Farklılıklara saygı	1		
	Yönetim ile ilişkiler	Müdür yrd. yetersizliği	7		
		Müdür ulaşılabilirliği	6		
		Esnek yönetim	6		
		Müdür müdahaleciliği	4		
		Müdür iletişime açıklığı	2		
	İnfomal liderin özellikleri	Uzlaştırıcılık	11		
		Sosyal aktivitelere katılım	2		
Arabulucu- Müzakereci infomal liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Teşvik ediciliği	1	İO2/Ö1	Reddedilmiş
		Sıkı dostluklar	12		
		Destekleyici tutum	9		
		Sıcak okul kültürü	9		
		Sosyal aktivitelere katılım	5		
		Emeğe saygı	3		
		Mesleki iş birliği	2		
	Yönetici ile ilişkiler	Pandemi engeli	1		
		Okulu sahiplenmemesi	5		
		Müdürün liyakatsizliği	5		
		Yöneticiye duyulan öfke	3		
		Bürokratik davranma	2		
	İnfomal liderin özellikleri	Müdürün kutuplaştırıcılığı	1		
		Birlikte hareket eme	9		
		Arabuluculuk ve temsiliyet	7		
Mesleki paylaşımları		3			
Yakın ilişkiler		2			
STK üyeliği	2				

EK 18 (Devamı) İnfomal Liderlik Türleri Temasına İlişkin Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü
Yönetimle güç birliği içinde infomal liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Okul dışı sosyal ilişkiler	5	İO4/KS1	Popüler
		Sıcak samimi ortam	5		
		Öğretmen değişimi	4		
		Okul kültüründeki değişim	2		
		Özenli çalışma	2		
		Pandeminin engelleyiciliği	2		
	Yönetici ile ilişkiler	Eşitlikçi ve adil oluşu	6		
		İletişim becerileri	5		
		Yenilikçiliği	5		
		Öğretmenlerle güçlü bağ	5		
		STK üyeliği	1		
	İnfomal liderin özellikleri	Müdürdən memnuniyet	5		
		Yakın ilişkiler	3		
		Danışılan rolü	1		
İşbirliği		1			
Motive eden destekleyici infomal liderlik	Öğretmenlerle sosyal ilişkileri	Yakın arkadaşlık ortamı	9	OO1/Ö1	Kayıtsız kalmış
		Siyaset karşıtlığı	5		
		Saygı ve vefa	4		
		Kabul	4		
		Pandemi engeli	1		
	Yönetici ile ilişkiler	Mesleki paylaşım	1		
		İnisiyatif kullanmama	10		
		Yönetim boşluğu	6		
		Motive edici olmama	5		
		Kontrolçülük	5		
İnfomal liderin özellikleri	Kararlara katmama	4			
	Görüşleri dinleme	3			
	İşbirliğine kapalı olma	1			
	Okula aidiyet ve sahiplenme	6			
	Motive edicilik	4			
	İnfomal liderin özellikleri	Kural ve düzen oluşturma	3		
		Yöneticinin desteklememesi	2		
		STK üyeliği	2		

EK 18 (Devamı) İnfomal Liderlik Türleri Temasına İlişkin Bulgular Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	f	Okul/ İnfomal Lider	Müdür Sosyometrik Statüsü	
Yönetimle İnfomal Liderlik	Aracı	Küçük grup sosyalleşmesi	2	OO2/Ö2	Seçilme puanı düşük	
		Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Pandemi engeli			2
			Samimi ortam			1
			Okul dışı vakit geçirememesi			1
			Önerilere açık oluşu			4
	Yönetici ile ilişkiler	Kararlara katılım sağlama	1			
		Organizasyonları önemseme	1			
		İnfomal liderin özellikleri	Aracılık rolü üstlenmesi			4
			İletişim becerilerine sahip			1
			Sıcak ve yakın ilişkiler			10
Sorun Çözücü İnfomal Liderlik	Öğretmenlerin sosyal ilişkileri	Mesleki İşbirliği	3	İHO01/Ö19	Seçilme puanı düşük	
		Farklılıklara saygı	2			
		Pandemi engeli	1			
		Sorunları yansıtmama	4			
		Hızlı sorun çözememesi	4			
	Yönetici ile ilişkiler	İlgili oluşu	1			
		Müdürün kontrolcülüğü	1			
		İnfomal liderin özellikleri	Sorun çözme becerisi			5
			İlişki odaklılık			5
	Yaşam felsefesinin oluşu		4			
	Motive edicilik		3			
	Empatiklik		2			
	Fedakarlık	1				
	Yönetimle Aracı İnfomal Liderlik	Okul sosyal ilişkileri	Çatışmalar			11
Pandemi engeli			8			
İş odaklılık			6			
Saygılı olma			3			
Yardımseverlik			2			
İletişim kuramama			8			
Yönetici İle İlişkiler		Hızlı sorun çözememe	3			
		Kararlara katmama	2			
		Talepleri karşılama	2			
		Müdürle rahat konuşabilme	4			
İnfomal liderin özellikleri		Herşeyden haberdar olma	2			

### **EK 19.** Okullara İlişkin Ayrıntılı Betimleme

İO1 öğrenci talebine ve bulunduğu ilçenin ihtiyaçlarına bağlı olarak yanındaki meslek lisesi ile binası değiştirilen, yaklaşık 40 yıldır hizmet veren ve her yıl 150-200 öğrenci mezun eden, tekli eğitimin yapıldığı okuldur. Merkezi konumu nedeni ile öğretmenlerin tercih ettikleri bir okul olmasına karşılık hizmet verilen grup sosyo-ekonomik açıdan düşük gelir düzeyindedir. Okul, işlek bir cadde üzerinde bulunmakla birlikte yüksek duvarlarla çevresinden izole edilmiştir. Okula girildiğinde, binanın oldukça eski olması, küçük bir bahçesinin olması ve dış çevre ile tamamen izole edilmiş olması dikkat çekmektedir. Okulda 18 derslikte hizmet verilmektedir. İki müdür yardımcısı ve bir müdür tarafından yönetilen okulun öğretmen kadrosu okulda kısa süredir hizmet vermektedirler. Okul öğretmenler odası ile okulun karşısındaki işletmeler sosyal aktivitelerin gerçekleştiği yerdir. Okulda, tüm öğretmenlerin sıklıkla bir araya geldikleri bir fiziki ortamın varlığı sosyal ilişkilere imkan sağlamaktadır.

İO2 yaklaşık 50 yıldır bulunduğu yerde hizmet veren bir okuldur. 27 dersliğe sahip olan okul pek çok kez farklı okulların geçici olarak kullandıkları bir binaya sahiptir. Bulduğu çevre sosyo ekonomik olarak orta-üst gelir düzeyine sahiptir. Öğrenci sayısının azlığı ve benzer okulların yakınlığı nedeni ile kapatılması gündemde olan okulun araştırmanın ilerleyen safhalarında kapatılarak başka okullarla birleştirildiği öğrenilmiştir. Okul 500'ün altında öğrenciye çoğunluğu kadın 27 öğretmen, bir müdür ve bir müdür yardımcısı ile hizmet vermektedir. Gerek öğrenci mevcudunun ideal oluşu gerekse bulunduğu konumun sağladığı avantajlar nedeni ile öğretmenlerin uzun yıllar çalıştıkları okulda gelen herkesin kendisini mutlu hissettikleri bir okul ikliminin oluştuğu anlaşılmaktadır. Okulun kapatılacak olmasının oluşturduğu kaygı, okul öğretmenleri arasında güçlü bir dayanışma duygusu oluşturmasına karşılık okul müdürünün bu konuda kendilerini yeterince desteklemediklerinden rahatsızlık duymaktadırlar.

İO4 fazla sayıda mülteci, göçmen ve dezavantajlı kesimlerin yaşadığı, düşük sosyo-ekonomik düzeyde olan bireylerin yaşadığı bir mahallede hizmet vermektedir. Okulun şu anki müdürü okula atandıktan sonra aynı bahçedeki ortaokulla öncelikle bahçelerini sonra isimlerini değiştirerek okulun imajını düzelterek okulun kültüründe büyük değişiklikler oluşturmuştur. Okul 9 derslikle yaklaşık 900 öğrenciye hizmet vermektedir. Bu nedenle sabahçı ve öğlenci öğrencilerin bulunduğu bir okuldur. Okul

öğretmen kadrosunun çoğunluğunu ücretli olarak ve çok 1-5 yıldır bu okulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadırlar.

Okul bahçesi yüksek duvarlarla dışardan ayrılmıştır. Küçük bir bahçesi olan okulun hemen yanında önceden bir arada olan 4+4+4 öğretim sistemi ile ayrılan ortaokul bulunmaktadır. Okuldan mezun olan öğrencilerin çoğunluğu yandaki bu ortaokulda öğrenimlerini sürdürmektedirler. Okulun duvarları ülkemizde bilimsel çalışmalar yapmış kişiler ile yazarların resimleri ile süslenmiştir. Ayrıca okulun farklı eklentilerinde yeni okul müdürünün girişimleri ile kütüphane, okuma salonu, konferans salonu gibi kullanım alanları hizmete sokulmuştur. Yine okul müdürünün girişimleri ile farklı ülkelerle iş birliği projeleri hayata geçirilmiştir. Okul öğretmenler odası okulun ikili öğretim yapıyor olması nedeni ile az sayıda öğretmenin bir araya gelebildiği bir ortamdır. Öğretmenler okulun çevresinde zaman geçirebilecek bir ortamın bulunmayışı ve okulun zaman açısından yoğun programı nedeni ile birlikte zaman geçirmemektedirler.

OO1, yaklaşık 80 yıllık bir geçmişe sahip olan ve dönem dönem il genelinde yakaladığı liseye yerleşme başarıları ile konuşulan bir okuldur. Hizmet verdiği veli profili orta üst sosyo ekonomik gruptadırlar. Okulun velilerinin sağladığı ekonomik destek nedeni ile sürekli yenilenmektedir. Okulda 23 derslik ve bu dersliklerle beraber labratuvarlar, kütüphane, spor ve tkinlik alanları mevcuttur. Öğrenci sayısı 700 civarındadır. Okul çevresi, pek çok zincir markanın işletmelerinin olduğu oldukça bilinen, yoğun ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü bir muhiddir. Okul bahçesinde okulun tarihi olarak geçmişini sembolize eden oldukça yaşlı ağaçlarla çevrilidir. Okula kentteki pek çok noktadan rahatlıkla ulaşılabilir. Okul binası dört katlı ve oldukça geniş koridorlarla birbirine bağlanan bir yapıdır. Okul müdürü ve müdür yardımcıları idari birim olarak adlandırılan mekanda görevlerini yürütmektedirler. Okul müdürü ile görüşebilmek için öncelikle görüşme talebimiz sekreter aracılığıyla kendisine ulaştırılmıştır. Okul öğretmenlerin mesleki kıdemleri 10 yılın üzerinde olup okuldaki çalışma süreleri de 5 yıldan fazladır. Okulda çok uzun yıllardır burada çalışan öğretmenlerin sayısı da azımsanamayacak ölçüdedir. Okul öğretmenler odası öğretmenleriin birlikte uzun vakit geçirebildikleri geniş bir odadır. Bunun yanında okul öğretmenleri gerek okul bahçesinde gerekse okulun çevresindeki işletmelerde biraraya gelebilmekte ve sosyal imkanlara kolayca ulaşabilmektedirler.

OO2 yaklaşık 30 yıldır hizmet veren okul, son yıllarda artan öğrenci mevcuduyla 30 derslikte bine yakın öğrenciye hizmet vermektedir. Okul binası ve eklentileri yenilenmiş, güçlü imkanlara sahip olan ve tercih edilen bir okuldur. Okul genişçe bir bahçeye sahip olup çevresinde özel veya devlete ait olan eğitim kurumları mevcuttur. Okul, yakın çevresindeki yürüme alanları, spor tesisleri ve işletmelerle sosyal imkanları fazla olan bir okuldur. Okul öğrenci mevcudunun fazlalığı nedeni ile öğretmenlerin kısıtlı zamanlarda bir araya gelebildikleri yoğun bir işleyişe sahiptir. Ancak tekli eğitim yapıldığından öğlen araları okul öğretmenler odasında bir araya gelinmektedir. Okulda eğitim 15 yılın üzerinde kıdemi olan ve okuldaki çalışma süresi de 10 yılın üzerinde olan öğretmenlerce yürütülmektedir. Son yıllarda başarıları artarak devam eden okul, üç müdür yardımcısı ve bir müdürle idare edilmektedir. Okul bahçesi 4+4+4 eğitim modeli öncesinde birlikte hizmet verdikleri ilkokulla çok yüksek olmayan bir duvarla bir birinden ayrılmıştır. Okul girişinde güvenlik görevlisi bulunmakta ve bahçesi öğrencilerin aynı anda futbol, basketbol ve voleybol oynayabilecekleri genişliktedir. Okul dört katlı olup her bir katta dersliklerin sıralandığı bir düzende işlev görmektedir.

İHOO1, 12 derslikte yaklaşık 100 öğrenciye hizmet verilmektedir. Okulda kız ve erkek öğrenciler kayıtlı bulunmakta olup farklı sınıflarda eğitim görmektedirler. Okul, çok merkezi olmayan bir konuma sahip olmamakla birlikte yakın çevresinde sosyal imkanları sınırlıdır. Öğrenciler taşınabilir sistemle okula gelmektedirler ve öğretmenler okulun yakınlarında ikamet etmediklerinden okul dışında bir araya gelebilme olanakları sınırlıdır. Okul bir müdür yardımcısı ve bir okul müdür tarafından yönetilmekte olup, yönetim kadrosu araştırmanın devam ettiği süreçte değişmiştir. Okul öğretmenler odası özellikle kadın öğretmenlerin, sıklıkla bir araya gelebildikleri bir mekândır. Okulun geniş bir bahçesi ve derslikleri mevcuttur.

İHOO2, bir erkek imam hatip lisesi ile aynı binada hizmet vermekte olup yalnızca erkek öğrencilerin eğitim gördükleri bir devlet kurumudur. Basketbol, voleybol sahası ve kapalı spor salonu ile altı katlı bir binada öğrencilere hizmet verilmektedir. Okul öğretmenler odası ile birlikte okul içinde öğretmenlerin bir arada zaman geçirdikleri farklı eklentiler mevcuttur. Erkek öğretmenler daha çok öğretmenler odası dışındaki eklentilerde bulunmayı tercih ederlerken kadın öğretmenler öğretmenler odasında zaman geçirmektedirler. Okulun çevresi ile ilişkileri oldukça sınırlı olup yüksek duvarlarla çevrilidir. Okul yakınında öğretmenlerin birlikte zaman geçirdikleri sosyal

ortamlar mevcut değildir. Birden fazla okulun bir arada eğitim veriyor olmasının yarattığı güçlüklerin etkisi ile öğretmenler arasında yoğun bir sosyal etkileşim oluşmamıştır. Pandeminin etkisiyle bu sosyal olanaklar daha sınırlı bir hale gelmiştir. Okulun büyüklüğüne karşılık az sayıda öğrenci mevcudu bulunduğundan geniş koridorlar ve sınıflarda diğer okullara kıyasla az sayıda öğrenci eğitim görmektedir.



## ÖZGEÇMİŞ

### **Ergin Dikme;**

Lisans öğrenimini 2002 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik programında, yüksek lisans öğrenimini 2014 yılında "Meslek Lisesi Öğrencilerinin İnternet Bağımlılıklarının Çeşitli Değişkenler Bağlamında İncelenmesi" başlıklı tezi ile Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak sürdürdüğü rehberlik ve psikolojik danışmanlık görevine 2001-2002 öğretim yılında başlamıştır. Öğretmenlik mesleğinin yanısıra Öğretmen Akademisi Vakfı ve Anne Çocuk Eğitim Vakfı'nda gönüllü eğitimci olarak çalışmaktadır. Araştırmacı, "Eğitim Örgütlerinde Tahakküm Algısı", "Eğitim Geleneğinde Var Hozat'ta Formal Eğitim Deneyimi", kitap bölümlerinin yanısıra "Lise Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Algılarının İncelenmesi" ve "Eğitim Örgütlerinde İnfomal Liderler: Sosyometrik Bir Çalışma" makalelerine katkı sunmuştur. Evli ve bir kız ve bir oğlan çocuk babası olan araştırmacı İngilizce bilmektedir.