



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN ETKİLİ LİDERLİK
DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

Şakir CANKARA

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2008



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN ETKİLİ LİDERLİK
DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

Şakir CANKARA

**Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2008



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

Meslek Liseğinde Görev Yapan Müdürlerin
Etkeli Liderlik Düzeylerinin Araştırılması

Sakir CANKARA

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra Ünal

S. Ünal

Üye

Prof. Dr. Sefer Arslan

S. Arslan

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Şirin

A. Şirin

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 05.05.2008

ÖNSÖZ

Lider; üstün anlama yeteneği, cesaret ve kararlılığıyla dünü, bugünü, yarını müşterek görebilen ve etkili özellikleri sayesinde topluma yön verebilen insandır. Lider her zaman kendini hissettirir ve gönüllerde yaşamasını bilir. O, görünüşündeki inandırıcılığı, anlayışındaki derinliği, görüşlerindeki inceliği, tespitlerindeki sağlamlığı. Öğrenme aşkı, öğretme kabiliyeti ve sorumluluğuna aldığı her şeyin üstesinden gelebilme yeteneğiyle istemediği halde dikkatleri üzerinde toplayan, sevilen, sayılan, toplumun kafasındaki büyük insandır.

Lider, yemesinde, içmesinde, oturup kalkmasında, davranış ve muamelelerinde dikkatli, temkinli, güven telkin edicidir. Doğru düşünür, doğru konuşur, doğruluğu sever ve yalandan nefret eder. Tavrı ve davranışlarında samimidir. Lider, çevresine karşı güler yüzlü, saygılı, ciddi ve olabildiğince vakurdur. Onun yanında bulunanlar yakınlığın lâubaliliğini görmez, uzakta kalanlar da uzaklığın mahrumiyetini hissetmezler. İşine bağlı, fedakâr ve ahlaklıdır. Sorumluluğunu aldığı toplumdan, sevgisini esirgemez.

Etkili lider; açık görüşlü, risk alan, başkalarını etkileme gücüne sahip, iyi iletişimci, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme becerilerine sahip kişidir. Ayrıntılar üzerinde fazla zaman harcamaz, kurallardan çok sonuçlara odaklanır, birlikte çalıştığı insanlarla sürekli iletişim içinde olur, zor ve karmaşık olayların üzerine gider, ancak bütün sorunları kendisi çözmeye kalkışmaz. Çalışanların potansiyelinin önemli olduğunu farkındadır.

Yukarıda kısaca belirtmiş olduğum etkili liderlik özelliklerini taşımayan kişiler asla lider olamaz ve toplumları idare edemezler. Çünkü bunların, en başta kendilerinin idare edilmeye ihtiyaçları vardır. Hatta biraz daha ayrıntılı incelendiğinde, bu tür insanların kendi ailelerini bile idare edemedikleri görülecektir.

Çalışmalarında yardımcı olan eşim Ayşegül Cankara'ya, istatistik çalışmalarında Serkan Aydoğan'a, öğretmen ve idareci arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmalarında bana yol gösteren ilgi ve desteğiyle sürekli yardımcı olan, yılgınlık gösterdiğim zamanlar, telefon açarak moral veren, düzenli bir takiple tezimin bitirilmesini sağlayan, bugünlere gelmemde emeği olan, lisans ve yüksek lisans hocam, aynı zamanda tez danışmanım, ülkemizin yetiştirmiş olduğu en nadide bilim kadınlarından, Prof. Dr. Semra Ünal'la, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Mart 2008

Şakir CANKARA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	XI
ABSTRACT.....	XII
SİMGELER LİSTESİ.....	XIII
TABLoların LİSTESİ.....	XIV
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	5
1.3. ALT PROBLEMLER	5
1.4. SAYITLILAR	6
1.5. SINIRLILIKLAR	6
1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI	6
1.7. TANIMLAR.....	7
BÖLÜM 2	8
2. İLGİLİ YAYINLAR.....	8
2.1. LİDERLİK KAVRAMI	8
2.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE LİDERLİK TEORİLERİ.....	10
2.3. LİDERLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAKLAŞIMLAR.....	11
2.3.1. Ohio State Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları.....	11
2.3.2. Michigan Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları	11
2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı.....	12
2.3.4. Fiedler'in Durumsallık kuramı	12
2.3.5. House & Mitchell'in Yol Amaç Kuramı	13
2.3.6. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	13
2.3.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı	14

2.4. EĞİTİM VE LİDERLİK	14
2.4.1. Eğitim Yönetimi.....	14
2.4.2. Okul Yönetimi	16
2.4.3. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü	18
2.5. ETKİLİ KAVRAMI VE ETKİLİ LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ	20
2.5.1. Etkili Liderlerin Özellikleri.....	20
2.5.2. Etkili Okul Müdürünün Özellikleri.....	22
2.6. ETKİLİ OKUL LİDERLİĞİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR.....	23
2.6.1. Eğitimsel liderlik.....	24
2.6.2. Öğretimsel liderlik	24
2.6.3. Kültürel liderlik.....	25
2.6.4. Etik liderlik.....	26
2.6.5. Süper liderlik	27
2.6.6. Vizyoner liderlik	28
2.6.7. Öğrenen liderler	29
2.6.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	30
2.6.9. Transaksiyonel (Görev merkezli) Liderlik	30
2.6.10. Karizmatik Liderlik	31
2.7. OKUL MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİĞİNİ SINIRLAYAN ETKENLER.....	32
2.7.1. Eğitim Eksikliği	32
2.7.2. Vizyon, Kararlılık ve Cesaret Eksikliği	33
2.7.3. Bürokratik ve Yasal Engeller.....	33
2.7.4. Zaman Sınırlılığı	34
2.7.5. Kaynak Yetersizliği.....	35
2.7.6. Müdür Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler	36
BÖLÜM 3	37
3. YÖNTEM.....	37
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	37

3.2.	EVREN.....	37
3.3.	ÖRNEKLEM	37
3.4.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	38
3.5.	VERİLERİN ANALİZİ	38
	BÖLÜM 4.....	40
4.	BULGULAR	40
4.1.	ARAŞTIRMA EVRENİNDEKİ ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	40
4.2.	BAĞIMLI DEĞİŞKENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞİŞİP DEĞİŞMEDİĞİNİ TEST ETMEK İÇİN YAPILAN DEĞERLENDİRMELER.	42
4.2.1.	“Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	42
4.2.2.	“Yaş” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	51
4.2.3.	“Branş” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	67
4.2.4.	“Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Bulgular	72
4.2.5.	“Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulgular	90
4.2.6.	Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” Değişkenine İlişkin Bulgular 111	
4.3.	BAĞIMLI SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE ve ORTALAMASINA GÖRE DAĞILIMI.....	132
	BÖLÜM 5	134
5.	TARTIŞMALAR	134
5.1.	ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	134
5.2.	ÖĞRETMENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	136
5.2.1.	“Cinsiyet” değişkenine ilişkin tartışmalar	136
5.2.2.	“Yaş” değişkenine ilişkin tartışmalar.....	140
5.2.3.	“Branş” değişkenine ilişkin tartışmalar.....	142
5.2.4.	“Eğitim Durumu” değişkenine ilişkin tartışmalar	144

5.2.5. “Kıdem Durumu” değişkenine ilişkin tartışmalar	146
5.2.6. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	149
5.3. ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE VE ORTALAMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN TARTIŞMALAR	151
5.3.1. Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde ve Ortalamaya Göre Dağılımlarına İlişkin Tartışmalar	151
BÖLÜM 6	153
6. SONUÇLAR.....	153
6.1. ÖĞRETMEN DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR	153
6.2. ÖĞRETMEN DENEKLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	154
6.2.1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçlar	154
6.2.2. Öğretmenlerin “Yaş” Değişkenine İlişkin Sonuçlar	156
6.2.3. “Branş” Değişkenine İlişkin Sonuçlar	157
6.2.4. “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Sonuçlar	158
6.2.5. “Kıdem” Değişkenine İlişkin Sonuçlar	160
6.2.6. “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” Değişkenine İlişkin Sonuçlar	162
6.3. ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE VE ORTALAMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR	163
6.3.1. Öğretmenlerin, Meslek Lisesi Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Yönelik Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde ve Ortalama Dağılımına İlişkin Sonuçlar.....	163
6.4. ALT PROBLEMLERE GÖRE SONUÇLAR	164

BÖLÜM 7	165
7. ÖNERİLER.....	165
KAYNAKLAR	168
EKLER	172
EK: ÖĞRETMEN ANKETİ.....	172
ÖZGEÇMİŞ.....	175

ÖZET

Bu araştırma; Endüstri meslek liselerinde görev yapan müdürlerin, etkili liderlik özelliklerinin, öğretmen görüşlerine göre hangi düzeyde olduğunun tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ilçelerdeki endüstri meslek liselerinde görev yapan 334 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma için toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, meslek lisesi okulu müdürlerinin etkili liderlik yeterliklerini belirlemek amacıyla; okulda çalışan öğretmenlerin algılarıyla; cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, ve aynı müdürle çalışma süreleri gibi değişkenlere göre meslek lisesi okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlikleri incelenmiştir.

Bu çalışmadaki veriler “Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri” ölçeği anketi ile toplanmıştır. Öğretmenler okullarında birebir ziyaret edilerek anketler uygulanmış ve gereken yerlerde açıklamalar yapılmıştır. Anket 30 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan “Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri” ölçeği dört alt faktörden oluşmaktadır. Veriler % (yüzde), t-testi, Anova (Tekyönlü varyans analizi), scheffe testi yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda “Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri” ölçeğine göre okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlikleri; öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, ve aynı müdürle çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Mart 2008

Şakir CANKARA

ABSTRACT

This research aims to determine effective leadership level of vocational high school managers according to the teachers' opinions.

The research has been done with 334 vocational high schools teachers who work in Anatolian side of Istanbul. The data which had been collected for research has been analyzed by SPSS packet program.

In this research, for determining effective leadership sufficiency of vocational high schools managers; effective leadership sufficiency of vocational high schools managers were examined according to variables such as teachers' sex, age, branch, educational level, Professional seniority, duration of working with the same manager and some other criteria.

In this research the data has been collected by a scale questionnaire called "leadership properties of schools' managers". The teachers were visited in their schools and the questionnaires were applied by face to face discussion, and some important points were explained to them. The questionnaire form consists of 30 questions.

The "leadership properties of schools' managers" scale which was used in the research consists of four sub factors. The data was commented by doing percentage, t-test, Anova (mono directional variant analysis) and Scheffe test.

As a result of the research, According to the "leadership properties of schools' managers" scale; some meaningful differences were observed over the sufficiency of vocational high schools managers' effective leadership, according to teachers' sex, age, branch, educational level, Professional seniority and duration of working with he ame manager.

Mart 2008

Şakir CANKARA

SİMGELER LİSTESİ

n	Frekans
p	Anlamlılık Düzeyi
Sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
x	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde

TABLolarIN LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	40
Tablo 2. Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı.....	40
Tablo 3. Öğretmenlerin Branş Durumu Göre Frekans Dağılımı	41
Tablo 4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Frekans Dağılımı	41
Tablo 5. Öğretmenlerin Görev Süresi Frekans Dağılımı.....	41
Tablo 6. Öğretmenlerin Aynı Yöneticiyle Çalışma sürelerinin Frekans Dağılımı	42
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır”. İfadesine İlişkin Sonuçlar	42
Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder”. İfadesine İlişkin Sonuçlar	43
Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder”. İfadesine İlişkin Sonuçlar	44
Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine İlişkin Sonuçlar	44
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....	45
Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	45

Tablo 13. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulun Sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	46
Tablo 14. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	47
Tablo 15. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	47
Tablo 16. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	48
Tablo 17. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	48
Tablo 18. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Yeniliklere açıktır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	49
Tablo 19. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	49
Tablo 20. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	50
Tablo 21. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “İyi bir dinleyicidir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	50
Tablo 22. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	51

Tablo 23. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası, Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	52
Tablo 24. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	53
Tablo 25. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	54
Tablo 26. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	55
Tablo 27. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	56
Tablo 28. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	57
Tablo 29. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları....	58
Tablo 30. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	59

Tablo 31. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	60
Tablo 32. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	61
Tablo 33. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	62
Tablo 34. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	63
Tablo 35. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	64
Tablo 36. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	65
Tablo 37. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	66
Tablo 38. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	67
Tablo 39. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	67

Tablo 40. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....	68
Tablo 41. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	68
Tablo 42. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	69
Tablo 43. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	70
Tablo 44. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....	70
Tablo 45. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yeniliklere açıktır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	71
Tablo 46. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.	71
Tablo 47. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	72
Tablo 48. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları....	73
Tablo 49. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	74

Tablo 50. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	75
Tablo 51. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar..” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	76
Tablo 52. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	77
Tablo 53. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	78
Tablo 54. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	79
Tablo 55. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	80
Tablo 56. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	81
Tablo 57. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	82

Tablo 58. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	83
Tablo 59. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	84
Tablo 60. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	85
Tablo 61. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	86
Tablo 62. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	87
Tablo 63. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	88
Tablo 64. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	89
Tablo 65. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	90

Tablo 66. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	91
Tablo 67. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	92
Tablo 68. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	93
Tablo 69. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları ...	94
Tablo 70. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	95
Tablo 71. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	96
Tablo 72. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	97
Tablo 73. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	98

Tablo 74. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	99
Tablo 75. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	100
Tablo 76. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Herhangi bir Sorunun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	101
Tablo 77. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	102
Tablo 78. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	103
Tablo 79. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	104
Tablo 80. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	105
Tablo 81. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	106

Tablo 82. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	107
Tablo 83. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	108
Tablo 84. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	109
Tablo 85. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İyi bir dinleyicidir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	110
Tablo 86. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İyi bir dinleyicidir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	111
Tablo 87. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	112
Tablo 88. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları..	113
Tablo 89. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	114

Tablo 90. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları..	115
Tablo 91. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	116
Tablo 92. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	117
Tablo 93. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	118
Tablo 94. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	119
Tablo 95. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	120
Tablo 96. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	121

Tablo 97. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	122
Tablo 98. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları..	123
Tablo 99. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları	124
Tablo 100. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları..	125
Tablo 101. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Herhangi bir Sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	126
Tablo 102. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Herhangi bir Sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	127
Tablo 103. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	128

Tablo 104. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	129
Tablo 105. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	130
Tablo 106. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	131
Tablo 107. Öğretmenlerin, Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların, Frekans, Yüzde ve Ortalamasına Göre Dağılımı	132

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Bu bölümde, Endüstri Meslek Lisesinde görev yapan Okul müdürlerinin etkili liderlik düzeyini inceleyen araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayıtlılar, sınırlılıklar, amaç ve tanımları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Günümüzün insanları geçen yüzyıllardaki toplumların tersine yaşamlarının büyük bir bölümünü toplum içerisinde geçirmektedirler. İnsanların iyi ya da kötü bir lidere ihtiyaçları her zaman olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Liderlerin tutum ve davranışları grubun performansını ve verimliliğini etkilemektedir. Liderlik kavramı özellikle son yarım asırda ciddi manada tartışılmakta ve yüzlerce araştırmaya konu olmaktadır. Bu araştırmada ise liderlik özelliklerinin hepsini içine alan etkili liderlik üzerinde durulacaktır. Öncelikle liderlik kavramının tarihi gelişimi üzerinde duralım.

İnsanlar tarihi seyir içerisinde grup halinde yaşamaya başladıktan bu yana liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili olmuşlardır. Liderlik olgusu sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Gizemli bir olgu olarak nitelendirilebilen liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir. Ancak bütün bu ilgi ve araştırmalara rağmen dünyanın her tarafındaki kuruluşlarda, örgütlerde hep aynı şeyden şikâyet edilmektedir: Yeterli liderlikten yoksunuz. Miller'in da belirttiği gibi, "Dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar."(Goffee ve Jones,2002,s.179).

Sosyal bir canlı olan insan grup halinde yaşadığı için gruplarını yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de sürekli ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey, kendi arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek ve kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Fakat ortak amaç ve hedeflerle bir araya gelen insan gruplarının oluşturulması ve harekete

geçirilmesi, her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir yetenek ve ikna etme kabiliyeti gerektirmektedir. Bu özellikte ancak etkili liderlerde mevcuttur (Eren, 2000,s.411).

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir (Karkın 2004,s.44).

Liderlikle ilgili yapılan birçok tanımı incelediğimizde ve bir sentez oluşturmaya çalıştığımızda, bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye ifade edebiliriz. Liderlik, tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir yapısı olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Günümüzde, liderlik tarih boyunca hiç olmadığı kadar örgütlerde yaygın hâle gelmiş ve çok daha fazla insan tarafından geçerliği kabul edilmiş bir olgudur.

Liderlikle ilgili birçok görüşü incelediğimizde sunu açıkça söyleyebiliriz ki, liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliği yoktur. Bu durum bize konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda da fikir vermektedir. Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın, 1994,s. 233).

Bir başka görüşe göre liderlik olgusu ile ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşılamamış olması, örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamda, örgütlerde sürekli değişme ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesi ile ilgilidir (Macbeath ve Diğerleri,1996 akt. Karip,1998,s.445).

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından

yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve is yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefî, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Şişman,2002,s.1).

Yukarıdaki anlatımdan anlaşılacağı üzere liderlik, oldukça karışık ve kesin olarak betimlenemeyen bir olgudur. Derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği ile liderlik bizleri “insan grubunun olduğu yerde liderlik vardır” sonucuna götürmektedir (Eraslan,2003,s.19).

Eğitim sistemimizde liderlik olgusu üzerine son yıllarda birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam edecektir. Eğitim sisteminde okulun işleyişi, 80’li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Yeni sistem arayışları doğmuştur. Şüphesiz ki eğitim sisteminde bu değişimi gerçekleştirecek olanlar liderlerdir. (Özden, 2002,s.94).

Büyük değişimlerin yaşandığı, eğitim sistemimizde klasik yöneticilerin yerine öğretmen öğrenci ve çevreyle ilişkilerde okulun verimliliğini arttıracak etkili liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitin ve öğretim ihtiyacından dolayı kurulmuş olan okullarımızda misyon ve vizyon belirlenmiş şekilde iyi bir organizasyon yapılmış olması gerekmektedir.

Her organizasyon belirli gereksinimler ve amaçlara doğrultusunda kurulur. Çağdaş örgütlerin iki amacı vardır. Örgütlerin birinci amacı ürün ortaya koymak; ikinci amacı ise, iş görenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Birinci amaç, ancak etkin bir insan gücü ile ikinci amaç ise, çağdaş anlayış ile gerçekleştirilebilir (Başaran,1992,s.10).

Okulların etkili olmaları, yani sahip oldukları özel hedeflere ulaşabilmeleri büyük ölçüde eğitim öğretim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmasına bağlıdır. Müdür etkisi ölçüsünde istenilen hedeflere ulaşılabilir (Tanrıöğen,1988,s.5).

Okul müdürünün en önemli görevleri arasında, okulun maddi durumunun düzeltilmesi, araç-gereçlerinin temin edilmesi, çevreyle işbirliği yapılması, okulun çalışmalarının düzenlenmesi ve denetlenmesi olarak sıralayabiliriz.

Okul müdürünün görev ve sorumlulukları, onu bir yönetici olmaktan çok bir lider olmaya zorlamaktadır. Okul müdürü, okulunda bulunanların yöneticisi olmakla birlikte, hem okulun hem de çevresinin bir lideri olmalıdır (Binbaşıoğlu,1988,s.70).

Etkili okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip oldukları, öğretmen ve öğrencilerin başarılarının arttırılmasında önemli derecede katkı sağladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin rolü sadece bina yöneticisi ya da bir üst kurumdan gelen emirleri uygulayan, emir-komuta zincirinin devamı niteliğinde ki görüntüden, etkili liderliğe dönüşmesi gerekmektedir.

Etkili liderliğin ne olduğu, hangi davranış boyutlarını içerdiği ve ne tür görevleri gerektirdiği konusunda son yıllarda çok çeşitli organizasyon ve gruptan elde edilen araştırma verilerine dayanan yüzlerce çalışma etkili liderlik özelliklerini belirtmektedir. Yapılan birçok araştırma, etkili liderlik rolünün önemli işlevlerini belirlemeye büyük katkılar sağlamıştır. Bu çalışmaların çoğunda, etkili liderliğin temel olarak başarıyı arttırmayı hedeflediği ve bunu gerçekleştirecek görevlerden meydana geldiği anlaşılmaktadır.

Okulun misyonunu ve vizyonunu tanımlama. Bunun içinde okulun amaçlarının açık bir şekilde belirleme ve bunları öğretmenlere, öğrencilere ve ailelere etkili iletişim tekniklerini kurarak anlatma. Öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğretim programını eş güdümleme ve öğrenci başarısını izleme yoluyla eğitim programı ve öğretimini yönetme. Okulda olumlu bir öğrenme iklimi geliştirme amacıyla dersler için yeterli zaman ayırma ve bu

zamanı koruma, iş görenlerin mesleki gelişmelerini sağlama, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarla sürekli yüz yüze gelme fırsatları yaratma, öğretmen ve öğrenciler için etkili ödül sistemleri geliştirme ve kullanma, yüksek akademik standartları geliştirme ve uygulama okul müdürünün görevleri arasındadır (Gümüşeli,1996,s.11).

Bu araştırma konusunu almamdaki sebep, meslek lisesi okulu müdürlerinin etkili liderlik yeterliklerini belirlemek; okulda çalışan öğretmenlerin algılarıyla, okul müdürlerinin etkili liderlik yeterliklerini ortaya çıkarmak; cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi aynı müdürle çalışma süreleri gibi değişkenlere göre meslek lisesi okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlikleri arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemektir.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Meslek liselerinde görev yapan müdürlerin etkili liderlik özellikleri hangi düzeydedir?

1.3. ALT PROBLEMLER

1. Meslek Lisesi okul müdürleri, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre etkili liderlik özelliklerini hangi düzeyde göstermektedir?
2. Meslek Lisesi okul müdürlerinin, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre etkili liderlik özellikleri,
 - a) Öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
 - b) Öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
 - c) Öğretmenlerin branşına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
 - d) Öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
 - e) Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

- f) Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma yılına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

1.4. SAYITLILAR

1. Araştırmaya katılan denekler kendilerine verilen formlara istekle cevap vermişlerdir.
2. Bilgi toplama formunun güvenilirliği uzmanlarca test edilmiştir.
3. Kullanılan ölçme aracıyla ve izlenen yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıdaki sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

1. Bu araştırma İstanbul ili Anadolu Yakasında, 2007–2008 Eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Araştırma meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.
3. Araştırma meslek lisesi müdürlerinin etkili liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılacak ankete verilen cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkemizin geleceği açısından son derece önemli bir görevi üstlenen okul müdürlerinin, etkili liderlik özelliklerini taşımaları ve büyük bir titizlikle yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı, Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin görüşlerine başvurarak, okul müdürlerinin etkili liderlik olgusunun eğitim sistemimizde daha işler hale getirilmesi için öneriler geliştirmektir. Bu araştırmayla Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi Endüstri Meslek Lisesi okullarında

görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin etkili liderlik rollerini sergileme düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu araştırmada; Meslek lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinin cinsiyet, yas, branş, eğitim durumu, meslekteki kıdem, görev yapılan okuldaki aynı yönetici ile çalışma süresi açısından değerlendirilerek bu konuda yapılan veya yapılabilecek çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.7. TANIMLAR

Meslek Lisesi: Milli Eğitim Bakanlığı Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü ve Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı olan, bir meslek eğitimi vermenin yanında lise dengi okul diploması veren ortaöğretim kurumlarının ortak adıdır. Bu kapsamda araştırmamıza konu olan meslek lisesi türünde Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı olan Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri anlaşılmalıdır.

Eğitim: Eğitim genel anlamda bireyde davranış değiştirme sürecine denmektedir. (Demirel,2003,s.6).

Öğretmen: Öğrenci özellikleri, öğretim süreci nitelikleri ve konu alanına sahip, öğretim etkinliklerini kılavuzlayan kişidir (Bilen,1993,s.15).

Lider: Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.

Mesleki Kıdem: Mesleki kıdem, araştırma yapılan okuldaki öğretmenin meslekte öğretmen, yönetici ya da başka unvanlarda geçirdiği toplam hizmet süresini tanımlamaktadır.

BÖLÜM 2

2. İLGİLİ YAYINLAR

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Belirli bir amaç doğrultusunda insanları bir arada tutan grup içerisinde birliktelik sağlayan temel faktör liderdir. Örgüt içinde uzun vadeli düşünün, geleceği öngörebilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim becerisine sahip insanların liderlik etmesi durumunda örgüt performansının başarısı olumlu yönde etkilenir.

Sosyal bir varlık olan insanlar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. İnsanlar bir arada yaşamaya başladıktan sonra liderlerden hiçbir zaman vazgeçmemişlerdir (Eren,1993,s.61).

İnsanoğlunun tarihine baktığımızda, her tür insan grubunun başında liderler görülmektedir. İnsanlar, barış ve refah içinde oldukları zamanlarda liderin önemini pek farketmeseler de, genellikle kriz ve büyük değişim devrelerinde olmak üzere, her zaman etraflarında onlara yol gösterecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları, kişi liderdir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Koçel,2003,s.584).

Liderlik, insanları etkilemek için önemli olan gücün kullanımını içerir. Güç diğerlerinin davranışını etkileme becerisidir. Örgüt içerisinde tipik olarak liderler birçok güç kaynağına sahiptir. Liderler sahip oldukları bu güçleri kullanarak örgütün amaçlarını elde etmeye çalışırlar (Celep,2004,s.4).

Liderler genellikle kendine güvenirlir. Liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür. Liderler daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar.

Yönetim biçimi ve bunun etkilediği örgüt yapısını, örgütteki liderin, yönetim tarzı, davranış ve tutumları ile örgütsel kararların belirlediği bilinen bir gerçektir. Örgüt kültürü örgütün formel düzenini, işin niteliği, örgüt iklimi gibi faktörlerle çalışanların performansını örgütsel faaliyetlerin başarısını ve örgütsel etkinliğini değerlendirirken liderliğin ve yönetim tarzının ayrı bir ağırlığı vardır.

Kavramsal bakımdan lider önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezineyip, bunları örgütleyen, yöneten, yaratıcı bir kişi olarak tanımlanabilir (Tosun,1982,s.243,alıntı,Gümüşeli,1996,s.1).

Liderlik grup içinde oluşur. Lider, işlerini zorunlu olarak grup üyeleriyle ilişkilerle yürütür. Liderlik, lider ile grup arasında bir etkileşim sürecidir (Aydın, 2000,s. 237).

Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetki ile donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir.

Bilinmesi gereken bir başka husus ise, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan

yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin, liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır.

Sonuç olarak liderlik tanımlarının birçoğu genel olarak iki temel noktada birleşmektedirler. Bunlardan ilki, liderliğin bir grup işlevi olmasıdır. Liderlik ancak iki veya daha fazla insan ilişkisi sürecinde söz konusudur. İkinci uzlaşma noktası da liderliğin bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileme arayışında olmasıdır (Ensari,2003,s.82).

2.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik, toplumsal yaşamın her döneminde ortaya çıkmaktadır. İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar liderlik konusu, insanların ilgi duyduğu alanlardan biri haline gelmiştir (Eraslan 2004,s.160-161). Geçmiş çağlarda insanlar ailelerinin sosyo-ekonomik durumlarına göre şeref ve ün kazanmaktaydılar. Onların yönetici konumlarına gelmelerinin tek nedeni soylu aileden gelmeleri idi ve yönetmenin onlara Tanrı tarafından bahşedilen bir hak olduğuna inanıyorlardı. Bu nedenle uzun bir süre insanlar onların bu haklarını sorgulamamış ve kabullenmişlerdi.

Liderlik kavramının tarihi eski çağlara dayanmasına rağmen, ancak 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. 1974 yılına gelindiğinde, genel liderlik konusu üzerine yaklaşık 3 bin bilimsel çalışma ve 1981 yılına gelindiğinde ise yaklaşık 5 bin bilimsel çalışma yapıldığı tahmin edilmiştir. Üzerinde bu kadar çok araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen, araştırmacılara göre liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan ama en az anlaşılan bir konu olma özelliğini korumuştur. Bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok kuram oluşturulmuş ve bunlarla ilgili araştırmalar yapılmıştır (Fetik,2001,s.76).

2.3. LİDERLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAKLAŞIMLAR

2.3.1. Ohio State Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları

Ohio Devlet Üniversitesi'nde Ralf M. Stogdill tarafından 1940' lı yılların sonuna doğru başlatılan ve 1950'li yıllara kadar sürdürülen bir araştırma, Ohio Araştırmasıdır. Araştırmanın amacı, örgütlerdeki liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla yüz elli maddelik Lider Davranışını Betimleme Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) yüzlerce endüstri, ordu ve eğitim çalışanlarına uygulanmış ve anket sonuçları değerlendirildiğinde, liderlik davranışlarının iki boyutta toplandığı görülmüştür (Başaran,2004,s.71).

Ohio State araştırmalarıyla lider davranışlarının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Ohio State Araştırmaları ile görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışı, etkili lider davranışı olarak belirlenmiştir. Lider ile yöneticilerin, lider davranışını değerlendirirken farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Liderler daha çok görev odaklı liderlik davranışlarını etkili bulurken izleyenler de ilişki yönelimli davranışları etkili bulmaktadır (Erdoğan,2004,s.37).

2.3.2. Michigan Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir (Çelik,2003,s.14).

Rensis Likert'in öncülüğünde Michigan Araştırmalarını yürüten grup, lider davranışının işgören-insan yönelimli ve üretim-görev yönelimli olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ortaya koydu. Michigan Araştırmaları, işgören yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan,2004,s.37).

2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı örgütsel liderliğin boyutlarını açıklamaktadır. Bu kuram, Ohio State Üniversitesi'nin geliştirdiği lider davranışı boyutları ile Michigan Üniversitesi'nin geliştirdiği davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir. Başaran ve Robbins'e göre yönetim gözeneği kuramı lider davranışının, insana ilgi (liderin izleyenlere ilişkin yönelimi) ve üretime ilgiden oluşan iki boyutu üzerinde odaklaşmıştır. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyon oluşturmakta ve bu matrise göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Çelik,2003,s.15).

2.3.4. Fiedler'in Durumsallık kuramı

Fred Fiedler tarafından liderlikte durumsallık kuramını ilk kez kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir, ama gerekli de olmayabilir. Lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar (Başaran,1992,s.76).

Fiedler, davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimi geliştirmiştir. Ancak Fiedler modelinin davranışçılardan farkı, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği ve işe insanı uyarılma yerine, işe göre insan bulma tezini savunmasıdır. Bu kurama göre, lider ortam elverişli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Celep,2004,s.16-18).

Fiedler her durum için geçerli bir liderlik tarzının söz konusu olmadığını ancak içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzlarının bulunabileceğini belirtmektedir (Can,2002,s.214).

2.3.5. House & Mitchell'in Yol Amaç Kuramı

Yol-amaç kuramına göre, belirli bir amaca liderin güdülenmesinden çok, izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir (Başaran,1992,s.73). Yol-amaç kuramı, liderlik davranışının işgörenlerin güdülenme, iş doyumu, çaba ve performansına olan etlilerini ve durumsal faktörlerin işgörenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.

Yol Amaç Kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Lider, durumun niteliğine göre emredici, başarı odaklı, destekleyici ve katılımcı davranışlar sergileyebilir (Erdoğan,2004,s.37).

2.3.6. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin, adı geçen kuramla liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak "etkililik"i eklemiştir.

Reddin, "etkililik" kavramını, yöneticinin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir (Erdoğan,2004,s.39).

Önemli bir soruna açıklık getiren kuram durumsal liderlik kuramıdır. Bu sorun, liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılaması ve onları sürekli olarak yönlendirme gereği duymasıdır. İzleyenleri yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını artırması mümkün değildir (Aydın,1994,s.264).

William J. Reddin'e kadar, liderlik konusu ilişki ve görev yönelimli olarak iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Reddin bu iki boyuta, üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir (Toprakçı,2002,s.269).

Etkililik boyutu, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü de sayılabilir. Buna göre duruma uygun olan lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir (Can,2002,s.215).

2.3.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı

Bu kuramla görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun olgunluk düzeyi eklenmiştir. Bu kurama göre liderin etkililiği, liderin davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa bağlıdır. Genel olarak iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki tür olgunluktan bahsedilir. Bu kuram, liderin sadece grubu bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı ayrı bir şekilde değerlendirmesi gerektiğini ileri sürer (Erdoğan,2004,s.39).

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından durumsal liderlik kuramı geliştirilmiştir. Durumsallık kuramı Fiedler'in ve House'nin kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın temel varsayımının lider etkililiğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır (Çelik,2003,s.30).

2.4. EĞİTİM VE LİDERLİK

2.4.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetiminin anlamak için yönetim konusunda yapılan tanımlardan yola çıkmak gerekir. Yönetimi, kısaca "Elde bulunan kaynakları amaçlar doğrultusunda en iyi biçimde kullanmaktır" şeklinde tanımlamıştık. Buradan hareketle Eğitim Yönetimi'ni de eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan,2004,s.81).

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. "Eğitim sistemi okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır". Genel kullanımıyla eğitim yönetimi kavramının içeriğinde, halk eğitim müdürlükleri, ders araçları merkezi, il, ilçe milli eğitim müdürlükleri vb. okulun dışındaki başka eğitim kurumlarının yönetimi de algılanmaktadır. Eğitim yönetiminin kapsamı ulusal, çevresi uluslararası boyutlardadır. Okulun kapsamı kurumsal, çevresi yerel, en geniş anlamda yöreseldir. Bir eğitim sisteminin ulusal boyutu, hemen hemen okullar alt sisteminin toplamına eşittir. Buna koşut, Türkiye'de eğitim sisteminin etkililiği yaklaşık kırk bin okul yöneticisinin etkililiğinin toplamına eş değer olarak görülebilir (Açıkalın,1998,s.2).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran,2000,s.29).

Başka bir ifadeyle eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar (Taymaz,1995,s.15).

Kaya'ya göre (1969,s.39) eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri şöyle özetlenebilir:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmetlerde bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklentilerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

2. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
3. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
4. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliği güçtür.
5. Eğitim kurumları ülkenin her yerine yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
6. Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır. Eğitim yönetimi; kamu yönetimi, hastane yönetimi, iş yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönlelere de sahiptir. Bu nedenle, diğer kurumlarda yapılan araştırmaların bulguları, eğitim yönetimi için de ışık tutucu olmaktadır. Özetle, eğitim, işlevleri açısından ve ilişkilerinin açısından, en azından kuramsal olarak, eşsiz bir toplumsal sistemdir. Topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesi işi eğitime verilmiştir (Aydın,2000,s.174-176).

2.4.2. Okul Yönetimi

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasına okul yönetimi denir. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu,2000,s.5).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına

uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu,2000,s.6).

Açıkalın (1998,s.6) çağdaş bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklerini şöyle sıralamaktadır. Çağdaş bir okul yöneticisi:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir. Okulların amaçlarının ortak olması, onların sadece yapısal yönden bir örnekliğini ortaya koymaktır. Bunun dışında okulları birbirinden ayıran

özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda birçok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir.

2.4.3. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi İçin önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi, okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir (Erdoğan,2004,s.90).

Öğretimsel liderlik için öncelikle iyi bir yöneticilik gerekir. Ancak yöneticilik formasyonu ne kadar yeterli olursa olsun okulda görev yapan bir yöneticinin öncelikli olarak "öğretim lideri" olması gerekir. Aksi takdirde başarısız olur.

Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını dört şekilde sınıflayabiliriz (Çelik,2003,s.46-51).

1. Kaynak sağlayıcısı: Okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Okulu amacına ulaştırmak için gerekli olan her türlü kaynağı bulur ve sağlar. Öğretmenlerin işlerini en iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlayabilmek için gerekli çalışmaları yapar.

2. Öğretimsel kaynak: Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Okul yöneticisi,

sınıftaki öğrenme ortamını doğrudan geliştirmeye çalışarak görevini yerine getirir. Bu doğrultuda yönetici, öğretmenlerle iletişim kurarak onların yeni öğretim materyallerini ve öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar.

3. **İletişimci:** Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Okulun vizyonunu, programını herkesin anlamasını sağlayarak, yani okulda bulunan öğretim kadrosu arasındaki iletişimi güçlendirerek yerine getirir.

4. **Görünür kişi:** Okul yöneticisi, öğretimsel lider olarak sınıf ortamında, koridorlarda, bölüm toplantılarında bulunmalı, öğretmenlerle ve öğrencilerle sohbetler yapmalıdır. Okulun her yerinde kendisini hissettirmeli ve okulun sahip olduğu değerleri sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirmelidir.

Okul yöneticisinin gerektiğinde kullanabileceği birçok güç vardır (Başaran,2000,s.65).

Bunlar:

1. **Yasal güç:** Bir yöneticiye yasayla verilmiş yönetme gücüdür. Bu gücün içeriğini, örgüte ilişkin işleri yapma ve yaptırma hakkı oluşturur.
2. **Makam gücü:** Bir yöneticinin, okulun bir makamında bulunmasından dolayı, astlarını etkileme gücüdür. Makama bağlı alt güçler de vardır. Bunlar; ödül gücü, ceza gücü, bilinti gücü, kaynak kullanma gücü, geleceği denetleme gücüdür.
3. **Uzmanlık gücü:** Alanında ve yönetimde uzman olan bir okul yöneticisi bilgisi ve tutumuyla yönetsel bir güç elde eder.
4. **Kişisel güç:** Astların yöneticiye karşı beğeni ve sevgilerinin derecesi yükseldikçe, yöneticinin etkisini benimsemeleri artar ve ona kendilerini yönetmesi için güç verirler.

2.5. ETKİLİK KAVRAMI VE ETKİLİ LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Bir sosyal birim veya grup içerisinde tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir. Gruplar içerisinde etkileme potansiyeli lider, etkilenme potansiyeli daha yüksek olanlar ise izleyici olarak ortaya çıkar.

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birinin öneri, talimat ve emirlerini yerine getirmesi şeklinde de tanımlamak mümkündür. Kısaca etkileme; bir kişinin davranışlarının başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürece verilen isimdir (Arıkan; Güney,2001,s.49).

Etkili liderlik kavramı, genellikle çalışanların liderin belirlediğini yapmaya güdülenmiş olmaları ile ilgilidir. Başarılı liderler, insanları harekete geçirirler. Etkili liderler ise, insanları istenilen biçimde davranmaya, o yönde hareket etmeyi istemeye güdülerler. Bunun yanında etkili liderler, bulundukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirir, daha genel denetimsel yöntemleri kullanır ve etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Aydın,2000,s.253).

2.5.1. Etkili Liderlerin Özellikleri

Etkili liderin özelliklerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Lider ile lider olmayanların karşılaştırılmasından çok, lider özellikleri ve etkili liderlik davranışları arasındaki ilişki karşılaştırılmıştır. Bu yaklaşımda bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Her şeyden önce lider etkililiğini belirlemek güçtür. Diğer yandan grup üyesi olarak liderin hangi grupta etkili olup olmadığını belirleme konusunda, araştırmacılar arasında bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Stogdill, 1949 ve 1974 yılları arasında liderlik özelliklerine ilişkin yaptığı araştırmada 163 özellik belirlemiştir. Yukl, aynı bulguları yeniden değerlendirmiştir. Ancak liderlik özellikleriyle lider etkililiği arasındaki kesin ilişki henüz belirlenmemiştir

Yapılan araştırmalar sonucunda liderin yapısal özellikleri    temel grupta toplanmıştır: Kişilik, yetenek/beceri ve fiziksel. Lideri tanımladığı varsayılan ve en sıklıkla araştırılan kişilik özellikleri şunlardır ( zer,1997,s.11-12).

- Ortama uyum sağlayabilme,
- Ortamın şartlarına duyarlı olabilme,
- Hırslı ve başarıya g d l ,
- Fikrini savunan,
-  şbirliğine yatkın,
- Kararlı,
- Güvenilir,
- Baskın (başkalarını etkileme),
- Israrlı,
- Kendine güvenen,
- Zorlamalara dirençli,
- Sorumluluk almaya istekli

Lider  zellikleri arasında yetenek / beceri grubunda yer alan özellikler de şunlar olmuştur:

- Zeki,

- Yaratıcı,
- Politik ve diplomatik,
- Konuşması akıcı,
- Planlı,
- İkna edici,

Üçüncü grupta ise, “ görünüş”, “boy” ve “kilo” gibi fiziksel özelliklere yer verilmiştir.

2.5.2. Etkili Okul Müdürünün Özellikleri

- 1) **Toplam Kalite Liderliği:** Okulun en üst kurumsal kalite standartlarında ve mevzuata tamamen uygun olarak faaliyet göstermesi için uğraşır. Okulda yasal ve etik kuralların işlenmesini denetler ve bu kurallara uyulmasını temin eder.
- 2) **Hizmetkâr Liderlik:** Öğrencilerin, öğretmenlerin ve personelin memnuniyeti ve gelişimi için tüm okul kaynaklarını seferber eder, eğitimin merkezinde insan yer aldığının bilincinde olarak onlara eğitim ve rehberlik ile yatırım yapar.
- 3) **Etkin Liderlik:** Kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi sağlamak için öğretmenlere kişisel gelişim ve kariyer olanakları tanır, kurumsal ilişkilere ve pazarlamaya stratejik önem verir ve okulda başarı kültürü yeşertir.
- 4) **Tasarımcı Liderlik:** Okulun markalaşması ve farklılaşması için kurum kimliğine, reklâma, sivil toplum faaliyetlerine, sanata, estetiğe, tasarıma, iletişime önem ve değer verir, yatırım yapar.

5) **Uzman Liderlik:** Eğitim öğretim programlarının ve müfredatın tasarımı, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için zümre çalışmalarına birinci derecede önem verir ve öğrenmeyi, uzmanlaşmayı ve bilgiyi stratejik düzeyde ele alır.

6) **Sistemci Liderlik:** Organizasyonel yapının, departmanların ve sistemin tasarımı ve düzgün işleyişi için planlar ve kontroller yapar; kurumun geleceği için, olası risk ve krizler için önlem alır, strateji ve senaryo geliştirir.

7) **Vizyoner Liderlik:** Okul reformu ve değişimin öncüsü olarak kuruma vizyon çizer, yenilikçi programlar ve öğretim metodolojileri geliştirir, geleceğe yönelik ARGE çalışmaları ve disiplinler arası projeler başlatır, eğitimde teknoloji kullanımını teşvik eder.

8) **Karizmatik Liderlik:** Okul yöneticiliğini ve eğitim liderliğini yürüterek bütün kuruma yol gösterir, öncülük eder, finansman sağlar, tüm kaynakları yönetir ve dağıtır, yeni girişimler ve kurumsal atılımlar yapar.

9) **Katılımcı Liderlik:** Kurumun tüm paydaşlarının dengeli memnuniyeti için öğrencilerle, öğretmenlerle, velilerle, personelle, eğitimcilerle diyalog, işbirliği ve iletişim kurar, toplum yararını gözeterek halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütür

(<http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=25867>).

2.6. ETKİLİ OKUL LİDERLİĞİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Okul liderliği; eğitimin temel üretim birimi olan okul örgütünde insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan, uygulamalarda etik değerleri ön plana ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

2.6.1. Eğitimsel liderlik

Eğitimsel liderler, başarılı olmak için pek çok kişiyle iş ilişkileri kurabilmelidirler. Bu liderlerin, arabulucu, iyi bir danışman ve akıl hocası, girişimci ve denge unsuru olması gerekir. Kısacası, eğitimsel liderlerin, duygusal ağıdan daha zeki olması gerekir.

1974'te eğitim yönetimi uzmanlarından Thomas Gre field'in uluslararası kongrede ileri sürdüğü görüşler eğitim yönetimi alanındaki araştırmalar açısından büyük yankı uyandırdı. Greenfield, değişik gözlemlerini anlatmakla birlikte, özellikle en önemli nokta olarak kuram geliştirme hareketinin belki de ölüm çanı çaldığım vurgula" di. Greenfield liderlik üzerinde yapılan araştırmaların bilimsel değerine meydan okudu. Greenfield her kuram belli bir varsayıma ve eğilime dayandığını ileri sürdü-Okul bürokrasisini maddeleştiren ve tamamen rasyonel bir yönetim anlayışı üzerinde ısrar eden geleneksel liderlik kuramları, okul yöneticisinin moral tercihlerini reddetti. Greenfield'e göre klasik liderlik kuramları, makinenin dişleriyle sözleşme yapılmasını cesaretlendirdi ve örgütsel etkinliklerdeki işgören sorumluluğunu ortadan kaldırdı. Sanki basit bir kaldıracın kaldırma kuvveti gibi, karar vermenin değerindeki güçlüğü ve direnci giderebileceğini düşündü (Bolman&Keller,1995,s.329 alıntı çelik 2003,s.216).

2.6.2. Öğretimsel liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, üzerinde önemle durulan konulardan biri, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Bir okulun başarısını etkileyen bazı örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de örgütsel özellikler etkilidir. Okul yöneticisinin öğretim liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütsel bir özellik olarak önemlidir.

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiğı, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim

araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili şekilde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmeleri sağlanır (Özdemir,2000,s.36).

Okul müdürünün öğretimsel liderliği, öğrencilerin başarılarını artırıcı ve öğretmenlerin iş doyumunu yükseltici ortamların geliştirilmesine yönelik gerekli önlemleri alması anlamına gelmektedir. Öğretim liderlerinin en önemli görevi öğrenciler için öğretim ortamını oluşturmaktır.

Öğretim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002,s.58-59).

Eğitim örgütlerindeki liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, etkili okulların genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderliği tarafından yönetildiğini göstermektedir (Balcı,2001,s.127).

Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen Öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır, öğretimsel liderin öğretim ve program geliştirme konusunda uzman olması, onun öğretmenler karşısındaki uzmanlık gücünü artırır. Öğretimsel liderlik diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir(Çelik, 2003,s.225).

2.6.3. Kültürel liderlik

1980’li yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlar (Erdoğan,2004,s.40).

Örgüt kültürünü yöneten liderlerin, kültür yönetimi biçimleri önem taşımaktadır. Eğer bir kültürel lider çok güçlü Örgüt kültürü oluşturmuş ve bu kültürü tutucu bir yapıya büründürmüş ise başarılı olamaz. Çünkü hızlı bir değişim süreci yaşadığımız bu çağda, örgüt kültürü esnek olmak zorundadır. Örgüt kültürünün esnekliği, kültürel lideri başarıya götürür. Kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün temel öğeleri olan değer ve normların lider tarafından astlara zorla kabul ettirilmesi yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Kültürel liderin etkililiği, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt kültürünün esnekliğine ve demokratik olarak yönetilmesine bağlıdır.

Kültürel liderlik kuramı, eğitimsel liderliğe önemli bir katkı getirmiştir. Önceki liderlik kuramlarından etkilenen eğitimsel liderlik kuramları, örgütsel kültür kuramıyla birlikte, kültürel liderlik kuramından da büyük ölçüde etkilenmiştir. Kültürel liderlik, okul yöneticisinin rolünü, okul kültürünün geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmıştır. Kültürel liderlik, okulun temel misyonu ile de büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir. Okullar aslında kültür üreten kurumlardır. Okul, toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışır. Toplumsal değerleri yorumlar. Okul, kendine özgü bir kültür oluşturarak, öğrencilere istendik davranış değişikliğini kazandırmaya çalışır. Okulun bütün bu görevleri yerine getirebilmesi için, güçlü bir kültürel lidere ihtiyacı vardır (Çelik,2003,s.222).

Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı,2002,s.271).

2.6.4. Etik liderlik

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının;

neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Pehlivan,2001,s.6).

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür (Çelik,2003,s.227).

Eğitimde etik değerler konusu yeni bir yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez. Değer yargılarının eğitimin amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alınırsa, çağımızın okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemelerinin önemi ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çağın gereklerini karşılamayı isteyen bir okul müdürü; dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır.

2.6.5. Süper liderlik

Süperliderlik kuramı 1990'lı yılların başında Öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi liderlik kuramlarının geliştiği dönemlerde ortaya çıkmıştır. Süperliderlik kuramının yeni liderlik kuramları içinde ayrı bir yeri vardır. Süperliderlik, aslında liderlik kuramında köklü bir paradigma değişimi getirmektedir. Eski ve yeni

liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilmiştir. Süperliderlik kuramı ise bu yaklaşıma tamamen karşı çıkmıştır. Süperliderlik kuramı, her insanı kendi kendisinin lideri yapmaktadır.

Süperliderlik kuramında "beni izle" anlayışı yoktur. Bu kurama göre herkes kendi kendisinin lideridir. Dolayısıyla Süperliderlik, liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir. Süperliderlik, sadece bazı kişilerde bulunması gereken bir kişilik özelliği de değildir. Örgütsel ortamda herkesin süperlider olma olanağı vardır. Ancak, Süperliderlik uzun vadeli ve sürekli bir yetişme biçimini gerektirmektedir. Süperliderlik kuramı, diğer liderlik kuramlarından farklı olarak süperlider olma sürecini yedi evrede incelemektedir. Her bir evre belli bir yetişme biçimini ve olgunluk düzeyini yansıtmaktadır.

Okul liderliği açısından Süperliderlik kuramı değerlendirildiği zaman, öğretmenin liderlik rollerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Süperliderlik öğretmenin özdisiplin anlayışı içinde kendisini yetiştirme-siyle süperlider olabileceğini savunmaktadır. Bu kurama göre okul yöneticisi, öğretmenler gibi süperlider olma olanağına sahip olan kişilerden biridir. Okul yöneticisinin lider olarak öğretmenler üzerinde bir ayrıcalığı yoktur. Okul yöneticisi, sadece öğretmenleri süperlider olmaya özendirmeye çalışır (Çelik,2003,s.230).

2.6.6. Vizyoner liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda özellikle 1990'lı yıllardan sonra vizyoner liderlik konusuna her geçen gün daha fazla önem verildiği görölmektedir. Bunun temel nedenlerinden birisi, vizyoner liderliğin örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri gidermeye önemli katkılar sağlamasıdır. içinde bulunduğumuz yüzyıldaki hızlı değişim sürecinden önemli ölçüde etkilenen örgütlerin varlıklarının etkili olarak sürdürebilmeleri için, örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıma becerisini gösteren vizyoner liderlerle ihtiyaç vardır (Çelik,1999,s.159).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişidir. Vizyoner lider, astları için daima ilham kaynağı olan liderdir. Vizyoner liderin en temel özelliği, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak yani yol açmaktır (Erdoğan,2004,s.39).

Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik ile çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı yönetim bilimciler, vizyoner liderliği, vizyonu açıklamak, örgütsel kültürü değiştirmek gibi özellikleriyle diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır. Vizyoner lider, gelecekte kurum tarafından gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eder. Bu amaç kapsamında kurumsal kültürün değişimini sağlamaya çalışan becerileri ifade eder.

2.6.7. Öğrenen liderler

Öğrenen lider öğrenme ve kendini geliştirme boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen lider yaklaşımının hem lider açısından, hem de örgüt açısından iki temel sonucu vardır: Birincisi, öğrenen lider, sürekli olarak öğrenmek ve kendisini yetiştirmek zorundadır. Bu kuram diğer kuramlardan farklı olarak, lidere kendisini yetiştirme sorumluluğunu yüklemiştir. İkincisi ise, liderin öğrenen Örgüt kurma sorumluluğudur. Öğrenen lider, kendi öğrenmesinden sorumlu olduğu kadar, izleyenlerin de öğrenmesinden sorumludur. Liderliğe ilişkin davranışsal yaklaşımlarda liderin görev ve ilişki yönelimli iki temel davranışı bulunmaktadır. Liderin izleyenlerle ilgilenmesi, daha çok psikolojik bir yakınlık olarak görülmektedir. Davranışsal kuramlar, lidere izleyenleri yetiştirme sorumluluğunu yüklememiştir. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramında ise liderin davranışı grubun olgunluk düzeyiyle ilişkilendirilmiş, ancak liderin izleyenleri yetiştirmesi üzerinde durulmamıştır. Bu bakımdan öğrenen lider yaklaşımı, liderin öğrenme merkezli davranışını ön plana çıkarmasıyla liderlik kuramına önemli bir katkı getirmiştir (Çelik,2003,s.235-236).

2.6.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

1990'lı yıllarda yaygınlaşan, örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Transformasyonel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir. Transformasyonel liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanması üzerinde durur (Erdoğan,2004,s.40).

Transformasyonel liderlik, dönüşüm üzerinde odaklanmakla birlikte lider davranış boyutuna farklı bir bakış açısı getirmiştir. Transformasyonel liderlik, çok boyutlu bir liderlik davranışını gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler düşünce ve eylemleriyle insanları yönlendirebilen ve insanlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir. Transformasyonel liderlik kuramının son yılların liderlik çalışmaları üzerindeki derin etkisi, büyük ölçüde eğitimsel liderlik araştırmalarına da yansımıştır. Özellikle eğitim alanındaki köklü dönüşüm ve değişim ihtiyacı, etkili bir dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik,2003,s.239).

2.6.9. Transaksiyonel (Görev merkezli) Liderlik

İşlemci liderlikte, lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve saygınlık gereksinimlerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar (Karip,1998,s.448).

Bass, işlemsel liderliğin mevcut sistem veya kültür içerisinde işlev gören, risk sakınma için üstünlük olan, zaman ve yeterlilik baskısına karşı dikkat harcayan, kontrolü sağlamak için maddeyi yol olarak karakterize ettiğini belirtir. Becerikli işlemsel Uderin durgun ve tahmin edilebilir çevrelerde etkili olabileceği görülüyor. Bass'a göre işlemci liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların

beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimlerini karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (Karip, 1998,s.448).

Etkileşimci ya da transaksyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004,s.456-458).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformatif liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

2.6.10. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının teolojiden kaynaklandığı, kiliseler gibi ilahi kurumların oluşturulması sırasında birkaç yüzyıl önce ele alındığı belirtilir (Berberoğlu,1985,s.138-139).

Büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark eden ve bunu “karizma” kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktarmaya çalışan Max Weber liberal bir dünya görüşüne sahip olsa da, modern toplumda karizmatik lidere önemli bir işlev yüklüyordu. Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve “ihvan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Kılınç,1997,s.383).

Bilindiği üzere karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel,2001,s.483).

2.7. OKUL MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİĞİNİ SINIRLAYAN ETKENLER

Konu ile ilgili araştırmaların bazılarında, müdürlerin istenilen nitelikte liderlik yapabilmek için yeterli zamanlarının olmadığını belirttikleri, bununla birlikte diğer okul müdürlerinin de kendilerinden pek farklı davranmadıklarına inandıkları ileri sürülmektedir. Benzer çalışmaların sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin liderliğini engelleyen en önemli etkenlerin yasal ve bürokratik sınırlamalar, öğretimsel konulara ayracak zamanı yetersizliği ve çatışan rol beklentileri olduğu anlaşılmaktadır (Griffin,1993,s.29). Bunlar kadar ve hatta bunlardan daha önemli bir diğer etken de müdürlerin eğitim programı ve öğretim bilgilerinin yetersizliğidir (Hallinger ve Murphy,1987,s.55, McEvan 1994,s.13 alıntı, Gümüşeli, 1996,s.203).

Bunlara ayrıca vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliğini eklemiştir. Diğer yandan, özellikle kıt kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkeler için mali kaynak yetersizliği de yine önemli bir sınırlayıcı olarak ortaya çıkmaktadır. Liderliğini sınırlayan bu faktörleri aşağıdaki gibi daha açık olarak tanımlamak mümkündür.

2.7.1. Eğitim Eksikliği

Eğitimcilerin çoğu, okul müdürlerinin önceden öğretmen olmalarından dolayı, öğretim liderliği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olduklarını varsayarlar. Hâlbuki öğretmenlik ve okul yöneticiliği birbiri ile ilişkili fakat farklı davranışları gerektirir. Bu nedenle bir kişinin öğretmen olarak yetişmesi ve çalışması, onun okuldaki öğretimi analiz etme; öğretmenlere eğitim, öğretim konusunda rehberlik etme; eğitim programını geliştirme, koordine etme ve uygulamasını kontrol etme gibi davranışları göstermesini garanti etmez.

Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi, gelişmiş ülkelerde eğitimin bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir. Böylece eğitim girişiminde öğretmenlik gibi yöneticilik de bir meslek olmuş durumdadır. Buna karışıklık Türk Eğitim

Sistemi'nde "meslekte esas öğretmenliktir" sloganının günümüze kadar yaşatılması; sistem ve kurumlardaki hiyerarşi, statü, rol kavramlarını zedelediği gibi uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemiştir (Bursalıoğlu,1994,s.221).

Bu durum; Türkiye'deki okul müdürlerinin etkili öğretim lideri olarak görev yapmasını sınırlayan etkenler içerisinde, en önemli rolü yetiştirme eksikliğinin oynayabileceğini göstermektedir.

2.7.2. Vizyon, Kararlılık ve Cesaret Eksikliği

Müdürlerin liderliğini engelleyen etkenlerden bir diğeri de müdürün kişilik özelliklerinden kaynaklanan vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliğidir. Bu nedenle birçok yazar liderlik konusunda insanın en büyük düşmanının kendisi olacağını ileriye sürerler. Yapılan araştırmalar diğer liderlik türlerinde olduğu gibi, öğretim liderliğini olumsuz yönde etkileyen kişisel özellikler içerisinde vizyon ve temel bilgi eksikliği, risk almaya, uzun çalışma saatleri geçirmeye, sürekli gelişmeye ve yetki aktarmaya karşı isteksizlik gibi özelliklerin ilk sıraları aldığını göstermektedir.(McEvan,1994,s.13 alıntı, Gümüşeli,1996,s.206).

2.7.3. Bürokratik ve Yasal Engeller

Eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerin bazıları, müdürün liderlik tutumunu olumsuz yönde etkileyen engellerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeniden yönetilen sistemlere göre, özellikle katı bir merkeziyetçiliğin olduğu sistemlerde bu durum daha etkili bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Çünkü merkezden yönetim bir bakıma müdürü daha çok formal bir lider olarak davranmak zorunda bırakmakta, informel liderlik özelliklerini göstermesine ortam yaratmamaktadır (Bursalıoğlu,1991,s.40).

Günümüzde kamu okullarında görev yapan okullar bürokraside genellikle orta kademe yöneticisi olarak görülmektedir. Okulların her geçen gün büyümesi ve karmaşılaşması karşısında, bu okulların yöneticilerinin yetkileri eğitimle doğrudan ya da dolaylı olarak

mevzuatla sınırlanmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaştıklarını, artan bir kamu denetiminin baskısı altına girdiklerini ve dolayısı ile okul yönetimindeki kontrollerini yavaş yavaş kaybettikleri ortaya çıkarmıştır (Griffin, 1993,s.30 alıntı, Gümüşeli,1996,s.203). Bununla birlikte, merkezi yönü ağır basan eğitim sistemlerinin bulunduğu ülkelerde özellikle işgören alma, yetiştirme, okul programı ve bütçesini kararlaştırma gibi yetkilerin merkezde toplanmış olması müdürün eğitim ve öğretim, yetiştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi öğretim liderliği etkinlikleri üzerindeki kontrolünü önemli ölçüde sınırlandırmaktadır.

Bazı merkez yöneticileri ya da yerel yöneticilerin öğretim liderliğine göre yönetsel liderliğe daha öncelik tanınması, okul yöneticilerinin bu yönde davranış gösterme eğilimini arttırmaktadır. Bu durumda etkili liderlik için yeterli değildir (Hallinger ve Murpy, 1987,s. 57 alıntı, Gümüşeli,1996,s.203). Buna bağlı olarak müdürlerin öğretim liderliği davranışları ile ilgili olarak genellikle daha az ödüle ya da cezaya layık görülmesi, onların yönetsel konulara daha fazla eğilim göstermelerini sağlamakta, öğretim liderliğine ilişkin yetersizliklerine bahane bulmalarına zemin hazırlamaktadır. Bu ve bunlara benzer birçok yasal, bürokratik, örgütsel sınırlama ve karmaşıklıklar düşünüldüğünde, okul müdürünün öğretim lideri olarak görev yapması için yeterli zamanının olup olmadığı bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.4. Zaman Sınırlılığı

Okul Müdürlüklerinin etkinlikleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar müdürlerin günlerinin çoğunlukla insanı içeren kısa ve farklı girişim ve etkileşimlerle akıp gittiğini ortaya koymaktadır (Bird ve Little,1985,s.2 alıntı Gümüşeli,1996,s.204). Yazışmalar ve yazılı belgeleri inceleme müdürün zamanını büyük bir kısmını almaktadır. Bu olumsuz durum eğitimi planlama ve değerlendirme, dersleri izleme ve öğretmenlerle toplantı yapma gibi etkinliklere kesintisiz zaman blokları ayırmayı engellemektedir (Hallinger ve Murphy,1987,s.57). Bunun için araştırmacılar okul müdürünün görevini tipik olarak kısıklık ve parçalanma ile karakterize etmektedir. Peterson (1977) yaptığı bir çalışmada müdürlerin zamanlarını yaklaşık % 80'ini öğretmenlerin öğretim ile ilgili olmayan

ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya harcadıklarını, dolayısı ile ğretim liderliğine az zaman ayırabildiklerini ortaya çıkarmıştır (Griffin,1993,s.3 l alıntı Gümüşeli,1996,s.204).Yine Martin ve Willower 1982,s.77 (alıntı Gümüşeli,1996,s.204) tarafından yapılan bir başka araştırmada müdürlerin zamanlarını ancak % 18'ini ğretim ile ilgili konulara ayırdıkları anlaşılmıştır. Buna benzer bir araştırma da Aksoy(1993) tarafından Türkiye'de yapılmış ve aynı sonuçlar elde edilmiştir (Açıkalin,1994,s.122).

Kuşkusuz bir önceki başlık altında genel özellikleri ile belirtilen etkenler, okul yöneticisinin zamanını önemli ölçüde sınırlamakta, ğretim liderliği konularına eğilmesini engellemektedir. Ancak zaman sınırlılığı bazı zamanlarda yöneticinin zamanı iyi kullanamamasından kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle ğretim lideri olmayı başarabilenler sınırlı zamanı iyi yöneterek zaman yaratan ve bu zamanı ğretim işlerinde kullanabilen müdürlerdir.

Açıkalin'ın (1994,s.115) da belirttiğı gibi; iyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, büyük ölçüde zamana hükmetmek konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zamanı kontrol altına almak yönetmek demektir. Zamanı yönetmek olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir. O halde ğretim lideri olan müdürler zamanı kullanırken önceliğı eğitim programı ve eğitime vermeyi başarabilen kişilerdir.

2.7.5. Kaynak Yetersizliğı

Eğitim yönetiminde birçok işin yapılması paraya dayanır. Bu da eğitimin etkili yapılabilmesi için yeterli miktarda harcama yapmayı gerektirir. En geniş anlamı ile eğitim harcamaları, genel ve katma bütçeli dairelerin, özel kesim ve kamu iktisadi kuruluşları bütçelerinden eğitim bütçelerine yapılan tüm harcamalardır. Başka bir değışle eğitim harcamaları eğitim kesimine ayrılan tüm parasal kaynaklardır (Adem,1977, s.17).

Okuldaki eğitim ve öğretimin niteliğinin arttırılması; nitelikli ğretmen yetiştirme atama ve geliştirme ile birlikte yeterli araç, gereç, malzeme ve eğitim teknolojisi girdisi sağlamak ile

mümkün olur. Okul Müdürünün özellikle niteliği arttırmaya yönelik yeterli kaynak olmadan olumlu sonuç vermesi olanaklı değildir. Öğrenciler için öğrenmeye güdüleyen bir ortamın yaratılması öğretmenlerin maddi olarak özendirilmesi büyük ölçüde parasal kaynaklara bağlı olarak yapılacak etkinliklerdir. Bunun için, kaynak yetersizliği gelişmekte olan ve eğitime yeterli kaynak ayırmayan ülkelerde okul müdürlerinin liderliğini sınırlayıcı etkenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.6. Müdür Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler

Bir kurumda roller makamda bulunan yöneticilerin görevleri ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur (Taymaz,1986,s.123).

Makamlardan beklenen davranışlar toplumdan topluma ve hatta aynı toplumda değişik zamanlarda farklılıklar gösterirler. Bu beklenti farklılıkları diğer örgütlere bakarak eğitim örgütleri olan okulların yöneticileri açısından daha fazla karşılaşılan bir durumdur. Çünkü birçok kişi ve grubun okullara yönelik bakış açılarındaki farklılıklar, okul ve yöneticilerinden farklı beklentileri de beraberinde getirmektedir. Bu kişi ve grupların aynı zamanda kendi beklentilerini yürürlüğe koymak istemesi ve bunun için okullara baskı yapması okul müdürünü rol çatışmasına düşürmektedir (Gümüşeli,1994,s.6).

Diğer yandan toplumdaki değişme ve eğitimdeki akıcılık, eğitim yönetiminde bazı ayrılıklara ve yönetici rolleri arasında çatışmalara yol açmıştır. Araştırmalar bu çatışmaların okul yöneticisinin oynadığı roller ile oynaması gereken roller arasında olduğunu göstermektedir (Bursahoğlu,1994,s.202).

BÖLÜM 3

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırma da kullanılan istatistiksel teknikler açıklanacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada; Endüstri Meslek Lisesinde görevli olan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürünün etkili liderlik özellikleri, literatür taraması ve anket uygulaması ile belirlenecektir. Bu nedenle araştırmanın yürütülmesinde tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modelleri, geçmişte yada halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay birey yada nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 1995,s.77).

3.2. EVREN

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul'un Anadolu yakasında bulunan endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini ise 2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Anadolu yakasında bulunan Endüstri Meslek Liselerinde random (tesadüfî örneklem) yöntemi ile seçilen 334 öğretmen oluşturmaktadır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Bunun için öncelikle araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, çalışmaların raporları ve diğer kaynaklar gözden geçirilerek araştırmanın çerçevesi oluşturulmuş ve problemi ortaya konmuştur. Daha sonra anket formu hazırlanmıştır. Anket soruları, Selehattin Turan'nın Eğitim Yönetimi Dergisinde yayınlanan, "Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi" makalesinden alınmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin Birinci bölümünde öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili sorular sorulmuştur. İkinci bölümü ise daha önceden güvenilirliği test edilmiş olan 30 soruluk "Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri" anketi kullanılmıştır. Üçüncü bölüm ise araştırmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili diğer düşüncelerini yazmaları için ayrılmıştır. Ankettin ikinci bölümünde yer alan soru maddeleri okul müdürünü değerlendirmeye yöneliktir. Şubat 2007 de anket uygulamasına başlanmıştır.

Katılımcıların sorulara ne derece katıldıklarını belirlemek amacıyla 5 (Daima katılıyorum), 4 (sık sık katılıyorum), 3 (ara sıra katılıyorum), 2 (çok ender katılıyorum), 1 (asla katılmıyorum) biçiminde 5'li Likert tipi Dereceleme Ölçeği kullanılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Endüstri Meslek Liselerinde çalışan öğretmenlere uygulanan anketlerden toplanan verilerin çözümlenmesine geçilmeden önce, veriler işlenmeye hazır hale getirilerek kodlanmıştır. Bilgiler işlenmek üzere veri işleme ortamına aktarılmış, gerekli kontroller yapılarak veriler çözümlenmeye hazır hale getirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 13.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Grafiksel gösterimler MS Word programı ile hazırlanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde ve ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere "t" testi ve çoklu değişkenlerde varyans analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgu ve yorum bölümünde elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalama değerleri, standart sapma değerleri tablolarla ve grafiksel gösterimlerle sunulmuş, diğer elde edilen verilere ait istatistiksel analiz sonuçları, kolay anlaşılır çizelgeler halinde derlenerek yorumlanmıştır

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Asla	1,00–1,79
2	Çok Ender	1,80–2,59
3	Ara Sıra	2,60–3,39
4	Sık Sık	3,40–4,19
5	Daima	4,20–5,00

BÖLÜM 4

4. BULGULAR

Bu bölümde ele alınan problemin çözümü ve alt problemlere dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve ilgili yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda 334 öğretmenin cevapladığı anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.1. ARAŞTIRMA EVRENİNDEKİ ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili; cinsiyet, yaş, branş eğitim durumu, mesleki kıdem ve bulunduğu okulda aynı yönetici ile kaç yıldır çalıştığı ile ilgili frekans değerleri ve buna bağlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	% Yüzde
Erkek	234	70,1
Bayan	100	29,9
Toplam	334	100,0

Tabloda 1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin 234’ü erkek 100’ü bayan olmak üzere toplam örneklem grubunun %70,1’ini erkek öğretmenler, %29,9’unu bayan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	% Yüzde
21-30	39	11,7
31-40	233	69,8
41-50	55	16,5
51 ve üzeri	7	2,1
Toplam	334	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %11,7’si 21-30 yaşları arasında, %69,8’i 31-40 yaşları arasında, %17,5’i 41-50 yaşları arasında, %2,1’i 51 ve üstü yaşlarındadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Branş Durumu Göre Frekans Dağılımı

Branş	Frekans	% Yüzde
Meslek Dersi Öğretmeni	184	55,1
Kültür Dersi Öğretmeni	150	44,9
Toplam	334	100,0

Tablo 3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin %55,1’i Meslek Dersi Öğretmeni, %44,9’u Kültür dersi Öğretmeni olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	% Yüzde
Ön lisans (2 Yıllık)	15	4,5
Lisans (4 yıllık)	278	83,2
Lisans Üstü	41	12,3
Toplam	334	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi öğretmenlerin % 4,5’i Ön lisans , %83,2’si Lisans ve %12,3’ü Lisans Üstü eğitim almışlardır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Görev Süresi Frekans Dağılımı

Görev Süresi	Frekans	% Yüzde
1-5 Yıl	29	8,7
6-10 Yıl	186	55,7
11-15 Yıl	77	23,1
16 Yıl ve üstü	42	12,6
Toplam	334	100,0

Tablo 5’de görüldüğü gibi Öğretmenlerin %8,7’si 1-5 yıl, %55,7’si 6-10 yıl, %23,1’i 11-15 yıl, ve %12,6’sı 16 yıl ve üstü görev yapmaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Aynı Yöneticiyle Çalışma sürelerinin Frekans Dağılımı

Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi	Frekans	% Yüzde
1-5 Yıl	184	55,1
6-10 Yıl	129	38,6
11-15 Yıl	21	6,3
16 Yıl ve üstü	-	-
Toplam	334	100,0

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin %55,1’i 1-5 yıl, %38,6’sı 6-10 yıl, ve %6,3’ü 11-15 yıl bulundukları okulda aynı yönetici ile çalışmaktadırlar.

4.2. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞİŞİP DEĞİŞMEDİĞİNİ TEST ETMEK İÇİN YAPILAN DEĞERLENDİRMELER.

4.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır”. İfadesine İlişkin Sonuçlar

2. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	Erkek	234	3,79	0,81	332	-.420	.006< .05
	Bayan	100	3,83	1,00			

Tablo 7’de öğretmenlerin “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, bayanların aritmetik ortalaması 3,83 erkeklerin aritmetik ortalaması ise 3,79 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder”. İfadesine İlişkin Sonuçlar

6. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	Erkek	234	3,59		0,84		
	Bayan	100	3,54	0,89	332	.470	.012< .05

Tablo 8’de öğretmenlerin “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, bayanların aritmetik ortalaması 3,54 erkeklerin aritmetik ortalaması ise 3,59 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p< .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” ifadesine, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder”. İfadesine İlişkin Sonuçlar

7. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder	Erkek	234	3,74		0,77	-1.766	.041<.05
	Bayan	100	3,92	0,98	332		

Tablo 9’da öğretmenlerin “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, bayanların aritmetik ortalaması 3,92 erkeklerin aritmetik ortalaması ise 3,74 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine İlişkin Sonuçlar

10. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	Erkek	234	3,30		0,84	-0.717	.001<.05
	Bayan	100	3,38	1,01	332		

Tablo 10’da, öğretmenlerin “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,30 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,38 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okul

çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” ifadesine, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

11. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	Erkek	234	3,81		0,95	-0.067	.038<.05
	Bayan	100	3,82	1,11	332		

Tablo 11’de, öğretmenlerin “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,81 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,82 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

14. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez	Erkek	234	3,17		0,77	.850	.003<.05
	Bayan	100	3,08	1,02	332		

Tablo12’de öğretmenlerin “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,17 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,08 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” ifadesine, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulun Sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

15. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir	Erkek	234	3,40		0,87	-0,259	.041<.05
	Bayan	100	3,43	1,01	332		

Tablo 13’de, öğretmenlerin “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,40 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,43 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

19. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	Erkek	234	3,41		0,88		
	Bayan	100	3,40	1,31	332	-.049	.000<.05

Tablo 14’de, öğretmenlerin “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,40 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,41 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

23. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir	Erkek	234	2,76		0,93		
	Bayan	100	3,10	1,22	332	-2,801	.015<.05

Tablo 15’de, öğretmenlerin “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 2,76 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,10 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna

göre okul müdürleri için “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 16. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

24. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	Erkek	234	3,26		0,89		
	Bayan	100	3,30	1,02	332	-,315	.017<.05

Tablo 16’da, öğretmenlerin “İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,26 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,30 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 17. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

25. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Farklı düşüncelere çok önem verir.	Erkek	234	2,90		0,85		
	Bayan	100	2,97	1,16	332	-,602	.001<.05

Tablo 17’de, öğretmenlerin “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik

ortalaması 3,26 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,30 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Farklı düşüncelere çok önem verir.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 18. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Yeniliklere açıktır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

26. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Yeniliklere açıktır.	Erkek	234	3,35		0,89	-4,858	.006<.05
	Bayan	100	3,84	0,76	332		

Tablo 18’de, öğretmenlerin “Yeniliklere açıktır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,35 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,84 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Yeniliklere açıktır.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 19. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

27. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Eleştiriye açıktır.	Erkek	234	1,86		0,80	-5,675	.003<.05
	Bayan	100	2,44	0,96	332		

Tablo 19’da, öğretmenlerin “Eleştiriye açıktır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 1,86 bayanların aritmetik ortalaması ise 2,44 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Eleştiriye açıktır.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 20. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

28. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Beden dilini iyi kullanır.	Erkek	234	3,26		0,70	332	-1,398
	Bayan	100	3,39	0,99			
							.000<.05

Tablo 20’de, öğretmenlerin “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,26 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,39 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Beden dilini iyi kullanır.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 21. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, “İyi bir dinleyicidir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

30. Madde	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sd	T	P
İyi bir dinleyicidir.	Erkek	234	3,10		0,77	332	-,272
	Bayan	100	3,13	1,00			
							.003<.05

Tablo 21’de, öğretmenlerin “İyi bir dinleyicidir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, erkeklerin aritmetik ortalaması 3,10 bayanların aritmetik ortalaması ise 3,13 olarak çıkmıştır. Bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “İyi bir dinleyicidir.” ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

4.2.2. “Yaş” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 22. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f,Ortalama ve SS değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
4.Madde	21-30	39	3,41	0,91	G.Arası	8,92	3	2,97	3,72	.012
	31-40	233	3,38	0,93	G.İçi	263,81	330	0,80		
	41-50	55	3,82	0,75	Toplam	272,73	333			
	51 ve üzeri	7	3,29	0,76						
	Toplam	334	3,45	0,90						

Tablo 22’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 41-50 yaş arası öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan

kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası, Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)			p
4. Madde	21-30	31-40	0,03	0,15	1,00
		41-50	-0,41	0,19	0,19
		51 ve üzeri	0,12	0,37	0,99
	31-40	21-30	-0,03	0,15	1,00
		41-50	-0,44 *	0,13	0,01
		51 ve üzeri	0,09	0,34	0,99
	41-50	21-30	0,41	0,19	0,19
		31-40	0,44 *	0,13	0,01
		51 ve üzeri	0,53	0,36	0,53
	51 ve Üzeri	21-30	-0,12	0,37	0,99
		31-40	-0,09	0,34	0,99
		41-50	-0,53	0,36	0,53

Tablo 23’de görüldüğü gibi, “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 41-50 yaş grubu öğretmenler, 31-40 yaş grubu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 41-50 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 24. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
8.Madde	21-30	39	3,28	0,72	G.Arası	8,21	3	2,74	4,93	.002
	31-40	233	3,47	0,71	G.İçi	183,26	330	0,56		
	41-50	55	3,75	0,89	Toplam	191,47	333			
	51 ve üzeri	7	4,14	0,69						
	Toplam	334	3,51	0,76						

Tablo 24’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 51 ve üzeri arası öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 21-30 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)			p
8. Madde	21-30	31-40	-0,19	0,13	0,54
		41-50	-0,46 *	0,16	0,03
		51 ve üzeri	-0,86 *	0,31	0,05
	31-40	21-30	0,19	0,13	0,54
		41-50	-0,27	0,11	0,11
		51 ve üzeri	-0,67	0,29	0,14
	41-50	21-30	0,46 *	0,16	0,03
		31-40	0,27	0,11	0,11
		51 ve üzeri	-0,40	0,30	0,62
	51 ve Üzeri	21-30	0,86 *	0,31	0,05
		31-40	0,67	0,29	0,14
		41-50	0,40	0,30	0,62

Tablo 25’de görüldüğü gibi, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 41-50 yaş grubu öğretmenler, 21-30 yaş grubu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 41-50 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 51 ve Üzeri öğretmenler 21-30 yaş grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 51 ve Üzeri öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 26. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
9.Madde	21-30	39	3,41	0,85	G.Arası	0,85	3	4,10	5,56	.001
	31-40	233	3,90	0,91	G.İçi	0,91	330	0,74		
	41-50	55	3,53	0,66	Toplam	0,66	333			
	51 ve üzeri	7	3,71	0,49						
	Toplam	334	3,78	0,88						

Tablo 26’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 31-40 yaş arası öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 21-30 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)			p
9. Madde	21-30	31-40	-0,49 *	0,15	0,01
		41-50	-0,12	0,18	0,94
		51 ve üzeri	-0,30	0,35	0,86
	31-40	21-30	0,49 *	0,15	0,01
		41-50	0,37 *	0,13	0,04
		51 ve üzeri	0,19	0,33	0,96
	41-50	21-30	0,12	0,18	0,94
		31-40	-0,37 *	0,13	0,04
		51 ve üzeri	-0,19	0,34	0,96
	51 ve Üzeri	21-30	0,30	0,35	0,86
		31-40	-0,19	0,33	0,96
		41-50	0,19	0,34	0,96

Tablo 27’de görüldüğü gibi, “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 31-40 yaş grubu öğretmenler, 21-30 yaş grubu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 31-40 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 31-40 yaş grubu öğretmenler 41-50 yaş grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 31-40 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 28. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
10.Madde	21-30	39	3,64	0,87	G.Arası	6,56	3	2,19	2,79	.041
	31-40	233	3,24	0,88	G.İçi	258,87	330	0,78		
	41-50	55	3,45	0,92	Toplam	265,43	333			
	51 ve üzeri	7	3,43	0,79						
	Toplam	334	3,33	0,89						

Tablo 4-28’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur. İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-30 yaş arası öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 31-40 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 29. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

10. Madde	Yaş (i)	Yaş (j)			p
	21-30	31-40	0,40	0,15	0,08
		41-50	0,19	0,19	0,80
		51 ve üzeri	0,21	0,36	0,95
	31-40	21-30	-0,40	0,15	0,08
		41-50	-0,21	0,13	0,46
		51 ve üzeri	-0,19	0,34	0,96
	41-50	21-30	-0,19	0,19	0,80
		31-40	0,21	0,13	0,46
		51 ve üzeri	0,03	0,36	1,00
	51 ve Üzeri	21-30	-0,21	0,36	0,95
		31-40	0,19	0,34	0,96
		41-50	-0,03	0,36	1,00

Tablo 29’da görüldüğü gibi “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; tesadüfi bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak ortalamalar değerlendirildiğinde en çok fark 21-30 yaş grubu aralığı lehine olmak üzere 31-40 yaş aralığı öğretmenler arasında bulunmuştur.

Tablo 30. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
20.Madde	21-30	39	3,00	1,00	G.Arası	23,46	3	7,82	7,64	.000
	31-40	233	2,79	1,04	G.İçi	337,57	330	1,02		
	41-50	55	3,49	0,88	Toplam	361,03	333			
	51 ve üzeri	7	3,43	0,98						
	Toplam	334	3,33	0,89						

Tablo 30’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,64; p<.05$). aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 41-50 yaş arası öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 31-40 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 31. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)			p
20. Madde	21-30	31-40	0,21	0,17	0,71
		41-50	-0,49	0,21	0,15
		51 ve üzeri	-0,43	0,42	0,79
	31-40	21-30	-0,21	0,17	0,71
		41-50	-0,70 *	0,15	0,00
		51 ve üzeri	-0,63	0,39	0,45
	41-50	21-30	0,49	0,21	0,15
		31-40	0,70 *	0,15	0,00
		51 ve üzeri	0,06	0,41	1,00
	51 ve Üzeri	21-30	0,43	0,42	0,79
		31-40	0,63	0,39	0,45
		41-50	-0,06	0,41	1,00

Tablo 31’de görüldüğü gibi, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 41-50 yaş grubu öğretmenler, 31-40 yaş grubu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 41-50 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 32. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
22.Madde	21-30	39	2,38	0,91	G.Arası	36,27	3	12,09	15,44	.000
	31-40	233	2,23	0,88	G.İçi	258,36	330	0,78		
	41-50	55	3,04	0,92	Toplam	294,62	334			
	51 ve üzeri	7	3,43	0,53						
	Toplam	334	2,41	0,94						

Tablo 32’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 51 ve üzeri öğretmenler, en az katılan öğretmenlerin ise 31-40 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 33. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)			p
22. Madde	21-30	31-40	0,15	0,15	0,80
		41-50	-0,65 *	0,19	0,01
		51 ve üzeri	-1,04*	0,36	0,04
	31-40	21-30	-0,15	0,15	0,80
		41-50	-0,80 *	0,13	0,00
		51 ve üzeri	-1,20 *	0,34	0,01
	41-50	21-30	0,65 *	0,19	0,01
		31-40	0,80 *	0,13	0,00
		51 ve üzeri	-0,39	0,36	0,75
	51 ve Üzeri	21-30	1,04 *	0,36	0,04
		31-40	1,20 *	0,34	0,01
		41-50	0,39	0,36	0,75

Tablo 33’de görüldüğü gibi, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 41-50 yaş grubu öğretmenler, 21-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 41-50 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 51 ve üzeri öğretmenler 21-30 yaş grubu ve 31-41 yaş grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 51 ve üzeri grubu dahil olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 34. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
23.Madde	21-30	39	3,10	1,07	G.Arası	14,52	3	4,84	4,64	.003
	31-40	233	2,73	0,99	G.İçi	343,87	330	1,04		
	41-50	55	3,11	1,10	Toplam	358,39	333			
	51 ve üzeri	7	3,71	0,95						
	Toplam	334	2,86	1,04						

Tablo 34’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 51 ve Üzeri öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 31-40 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 35. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

23. Madde	Yaş (i)	Yaş (j)	☒	☒	p
	21-30	31-40	0,37	0,18	0,23
		41-50	-0,01	0,21	1,00
		51 ve üzeri	-0,61	0,42	0,55
	31-40	21-30	-0,37	0,18	0,23
		41-50	-0,38	0,15	0,11
		51 ve üzeri	-0,98	0,39	0,10
	41-50	21-30	0,01	0,21	1,00
		31-40	0,38	0,15	0,11
		51 ve üzeri	-0,61	0,41	0,54
	51 ve Üzeri	21-30	0,61	0,42	0,55
		31-40	0,98	0,39	0,10
		41-50	0,61	0,41	0,54

Tablo 35’de görüldüğü gibi “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; tesadüfi bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak ortalamalar değerlendirildiğinde en çok fark 51 ve Üzeri aralığı lehine olmak üzere 31-40 yaş aralığı öğretmenler arasında bulunmuştur.

Tablo 36. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
27.Madde	21-30	39	2,18	0,94	G.Arası	13,41	3	4,47	5,90	.001
	31-40	233	1,92	0,87	G.İçi	250,16	330	0,76		
	41-50	55	2,33	0,84	Toplam	263,57	333			
	51 ve üzeri	7	2,86	0,69						
	Toplam	334	2,04	0,89						

Tablo 36’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Eleştiriye açıktır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının öğretmen yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 51 ve üzeri öğretmenler, en az katılan öğretmenlerin ise 31-40 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 37. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)			p
27. Madde	21-30	31-40	0,26	0,15	0,39
		41-50	-0,15	0,18	0,88
		51 ve üzeri	-0,68	0,36	0,31
	31-40	21-30	-0,26	0,15	0,39
		41-50	-0,41 *	0,13	0,02
		51 ve üzeri	-0,94 *	0,33	0,05
	41-50	21-30	0,15	0,18	0,88
		31-40	0,41*	0,13	0,02
		51 ve üzeri	-0,53	0,35	0,51
	51 ve Üzeri	21-30	0,68	0,36	0,31
		31-40	0,94 *	0,33	0,05
		41-50	0,53	0,35	0,51

Tablo 37’de görüldüğü gibi, “Eleştiriye açıktır.” İfadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 41-50 yaş grubu öğretmenler, 31-40 yaş grubu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 41-50 yaş grubu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 51 ve Üzeri öğretmenler 31-40 yaş grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 51 ve Üzeri gruba dahil olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

4.2.3. “Branş” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 38. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

2.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	Meslek Dersi Ö	184	3,63	0,88	332	-4,159	.006<0.05
	Kültür Dersi Ö	150	4,01	0,81			

Tablo 38’de, öğretmenlerin “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,63 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 4,01 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır” ifadesine, kültür dersi öğretmenleri meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 39. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

9.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar	Meslek Dersi Ö	184	3,79	0,93	332	0,221	.003<0.05
	Kültür Dersi Ö	150	3,77	0,81			

Tablo 39’da öğretmenlerin “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,79 kültür dersi öğretmenlerinin

aritmetik ortalaması ise 3,77 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır” ifadesine, meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 40. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

11.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	Meslek Dersi Ö	184	3,68	1,05	332	-2,649	.000<0.05
	Kültür Dersi Ö	150	3,97	0,91			

Tablo 4-40’de öğretmenlerin “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,68 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 3,97 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” ifadesine, kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 41. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

13.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	Meslek Dersi Ö	184	2,10	0,83	332	-4,911	.008< .05
	Kültür Dersi Ö	150	2,59	1,00			

Tablo 41’de öğretmenlerin “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 2,10 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 2,59 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” ifadesine, kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 42. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

14.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.	Meslek Dersi Ö	184	3,00	0,82	332	-3,391	.002< .05
	Kültür Dersi Ö	150	3,31	0,86			

Tablo 42’de öğretmenlerin “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,00 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 3,31 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” ifadesine, kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 43. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

15.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir	Meslek Dersi Ö	184	3,43	0,74	332	0,546	.000< .05
	Kültür Dersi Ö	150	3,38	1,09			

Tablo 43’de öğretmenlerin “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,43 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 3,38 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” ifadesine, meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 44. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

18.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.	Meslek Dersi Ö	184	3,33	0,71	332	0,581	.000< .05
	Kültür Dersi Ö	150	3,27	0,95			

Tablo 44’de öğretmenlerin “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,33 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 3,27 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında

($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” ifadesine, meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 45. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yeniliklere açıktır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

26.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Yeniliklere açıktır.	Meslek Dersi Ö	184	3,46	0,67	332	-,863	.000< .05
	Kültür Dersi Ö	150	3,54	1,08			

Tablo 45’de öğretmenlerin “Yeniliklere açıktır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,46 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 3,54 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p< .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Yeniliklere açıktır.” ifadesine, kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 46. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.

28.Madde	Branş	N	Ort.	SS	Sd	T	P
Beden dilini iyi kullanır.	Meslek Dersi Ö	184	3,19	0,74	332	-2,709	.002< .05
	Kültür Dersi Ö	150	3,43	0,85			

Tablo 46’da öğretmenlerin “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine göre, görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde, yapılan t testi sonucunda, meslek dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması 3,19 kültür dersi öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise 3,43 olarak çıkmıştır. Meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin puanları arasında ($p < .05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri için “Beden dilini iyi kullanır.” ifadesine, kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır.

4.2.4. “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 47. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
1.Madde	Ön Lisans	15	3,93	0,59	G.Arası	4,28	2	2,14	3,88	.021
	Lisans	278	3,64	0,74	G.İçi	182,19	331	0,55		
	Lisans Üstü	41	3,37	0,83	Toplam	186,47	333			
	Toplam	334	3,62	0,75						

Tablo 47’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, ön lisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisans üstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı

farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 48. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
1. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,29	0,20	0,34
		Lisans Üstü	0,57 *	0,22	0,04
	Lisans	Ön Lisans	-0,29	0,20	0,34
		Lisans Üstü	0,28	0,12	0,08
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,57*	0,22	0,04
		Lisans	-0,28	0,12	0,08

Tablo 48’de görüldüğü gibi, “Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 49. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f,Ortalama ve SS değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
2.Madde	Ön Lisans	15	4,27	0,70	G.Arası	8,82	2	4,41	6,011	,003
	Lisans	278	3,83	0,85	G.İçi	242,74	331	0,73		
	Lisans				Toplam	251,56	333			
	Üstü	41	3,44	0,95						
	Toplam	334	3,80	0,87						

Tablo 49’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, ön lisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisans üstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 50. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
2. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,44	0,23	0,16
		Lisans Üstü	0,83 *	0,26	0,01
	Lisans	Ön Lisans	-0,44	0,23	0,16
		Lisans Üstü	0,39 *	0,14	0,03
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,83 *	0,26	0,01
		Lisans	-0,39 *	0,14	0,03

Tablo 50’de görüldüğü gibi, “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 51. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar..” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
4.Madde	Ön Lisans	15	3,87	0,52	G.Arası	6,55	2	3,28	4,075	,018
	Lisans	278	3,47	0,92	G.İçi	266,18	331	0,80		
	Lisans				Toplam	272,73	333			
	Üstü	41	3,15	0,82						
	Toplam	334	3,45	0,90						

Tablo 51’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, önlisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 52. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
4. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,39	0,24	0,26
		Lisans Üstü	0,72 *	0,27	0,03
	Lisans	Ön Lisans	-0,39	0,24	0,26
		Lisans Üstü	0,33	0,15	0,09
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,72 *	0,27	0,03
		Lisans	-0,33	0,15	0,09

Tablo 52’de görüldüğü gibi, “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 53. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
11.Madde	Ön Lisans	15	3,73	0,59	G.Arası	14,33	2	7,16	7,454	,001
	Lisans	278	3,90	1,00	G.İçi	318,16	331	0,96		
	Lisans				Toplam	332,49	333			
	Üstü	41	3,27	0,92						
	Toplam	334	3,81	1,00						

Tablo 4-53’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, lisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 54. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
11. Madde	Ön Lisans	Lisans	-0,17	0,26	0,82
		Lisans Üstü	0,47	0,30	0,29
	Lisans	Ön Lisans	0,17	0,26	0,82
		Lisans Üstü	0,63 *	0,16	0,00
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,47	0,30	0,29
		Lisans	-0,63 *	0,16	0,00

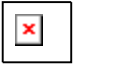
Tablo 54’de görüldüğü gibi, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 55. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
13.Madde	Ön Lisans	15	2,93	0,26	G.Arası	7,67	2	3,84	4,448	,012
	Lisans	278	2,32	0,97	G.İçi	285,41	331	0,86		
	Lisans				Toplam	293,08	333			
	Üstü	41	2,10	0,80						
	Toplam	334	2,32	0,94						

Tablo 55’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, önlisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 56. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
13. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,61*	0,25	0,048
		Lisans Üstü	0,84 *	0,28	0,01
	Lisans	Ön Lisans	-0,61 *	0,25	0,048
		Lisans Üstü	0,23	0,16	0,35
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,84 *	0,28	0,01
		Lisans	-0,23	0,16	0,35

Tablo 56’da görüldüğü gibi, “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye önlisans mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre de daha fazla katılmışlardır. Önlisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 57. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
15.Madde	Ön Lisans	15	3,87	0,52	G.Arası	7,96	2	3,98	4,498	,008
	Lisans	278	3,44	0,92	G.İçi	268,85	331	0,81		
	Lisans				Toplam	276,81	333			
	Üstü	41	3,07	0,88						
	Toplam	334	3,41	0,91						

Tablo 57’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, önlisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 58. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
15. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,43	0,24	0,20
		Lisans Üstü	0,79 *	0,27	0,01
	Lisans	Ön Lisans	-0,43	0,24	0,20
		Lisans Üstü	0,36	0,15	0,06
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,79 *	0,27	0,01
		Lisans	-0,36	0,15	0,06

Tablo 58’de görüldüğü gibi, “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 59. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları							
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p		
19.Madde	Ön Lisans	15	3,80	0,68	G.Arası	8,60	2	4,30	4,139	,017		
	Lisans	278	3,44	1,04	G.İçi	343,84	331	1,04				
	Lisans				Toplam		333					
	Üstü	41	3,02	0,99								
	Toplam	334	3,40	1,03								

Tablo 59’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, önlisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffé analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 60. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
19. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,36	0,27	0,41
		Lisans Üstü	0,78 *	0,31	0,04
	Lisans	Ön Lisans	-0,36	0,27	0,41
		Lisans Üstü	0,41	0,17	0,05
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,78 *	0,31	0,04
		Lisans	-0,41	0,17	0,05

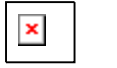
Tablo 60’da görüldüğü gibi, “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 61. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
22.Madde	Ön Lisans	15	3,73	0,46	G.Arası	38,97	2	19,49	25,22	,000
	Lisans	278	2,42	0,91	G.İçi	255,65	331	0,77		
	Lisans				Toplam	294,62	333			
	Üstü	41	1,85	0,76						
	Toplam	334	2,41	0,94						

Tablo 61’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, önlisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 62. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
22. Madde	Ön Lisans	Lisans	1,32 *	0,23	0,000
		Lisans Üstü	1,88 *	0,27	0,000
	Lisans	Ön Lisans	-1,32 *	0,23	0,000
		Lisans Üstü	0,56 *	0,15	0,001
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-1,88 *	0,27	0,000
		Lisans	-0,56 *	0,15	0,001

Tablo 62’de görüldüğü gibi, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans ve lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye lisans mezunu öğretmenler lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 63. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları							
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p		
25.Madde	Ön Lisans	15	3,73	0,59	G.Arası	10,84	2	5,42	6,204	,002		
	Lisans	278	2,90	0,95	G.İçi	289,14	331	0,87				
	Lisans				Toplam	299,98	333					
	Üstü	41	2,78	0,91								
	Toplam	334	2,92	0,95								

Tablo 63’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, önlisans mezunu olduğu, en az katılanların öğretmenlerin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 64. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)			p
25. Madde	Ön Lisans	Lisans	0,83 *	0,25	0,00
		Lisans Üstü	0,95 *	0,28	0,00
	Lisans	Ön Lisans	-0,83 *	0,25	0,00
		Lisans Üstü	0,12	0,16	0,75
	Lisans Üstü	Ön Lisans	-0,95 *	0,28	0,00
		Lisans	-0,12	0,16	0,75

Tablo 64’de görüldüğü gibi, “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; ön lisans mezunu öğretmenler lisans ve lisans üstü mezunu öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Ön lisans mezunu öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

4.2.5. “Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 65. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
4.Madde	1-5	29	3,45	0,87	G.Arası	8,03	3	2,68	3,34	.020
	6-10	186	3,33	0,93	G.İçi	264,70	330	0,80		
	11-15	77	3,70	0,89	Toplam	272,73	333			
	16 ve üzeri	42	3,55	0,74						
	Toplam	334	3,45	0,90						

Tablo 65’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 66. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
4. Madde	1-5	6-10	0,12	0,18	0,93
		11-15	-0,25	0,20	0,64
		16 ve üzeri	-0,10	0,22	0,98
	6-10	1-5	-0,12	0,18	0,93
		11-15	-0,37*	0,12	0,03
		16 ve üzeri	-0,22	0,15	0,56
	11-15	1-5	0,25	0,20	0,64
		6-10	0,37*	0,12	0,03
		16 ve üzeri	0,15	0,17	0,85
	16 ve üzeri	1-5	0,10	0,22	0,98
		6-10	0,22	0,15	0,56
		11-15	-0,15	0,17	0,85

Tablo 66’da görüldüğü gibi, “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 67. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
8.Madde	1-5	29	3,38	0,62	G.Arası	9,80	3	3,27	5,93	.001
	6-10	186	3,39	0,74	G.İçi	181,67	330	0,55		
	11-15	77	3,68	0,70	Toplam	191,47	333			
	16 ve üzeri	42	3,83	0,88						
	Toplam	334	3,51	0,76						

Tablo 67’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 68. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
8. Madde	1-5	6-10	-0,01	0,15	1,00
		11-15	-0,30	0,16	0,34
		16 ve üzeri	-0,45	0,18	0,09
	6-10	1-5	0,01	0,15	1,00
		11-15	-0,29*	0,10	0,04
		16 ve üzeri	-0,45*	0,13	0,01
	11-15	1-5	0,30	0,16	0,34
		6-10	0,29*	0,10	0,04
		16 ve üzeri	-0,16	0,14	0,75
	16 ve üzeri	1-5	0,45	0,18	0,09
		6-10	0,45*	0,13	0,01
		11-15	0,16	0,14	0,75

Tablo 68’de görüldüğü gibi, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 69. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
9.Madde	1-5	29	3,24	0,74	G.Arası	12,09	3	4,03	5,46	.001
	6-10	186	3,80	0,88	G.İçi	243,51	330	0,74		
	11-15	77	3,99	0,97	Toplam	255,60	333			
	16 ve üzeri	42	3,69	0,60						
	Toplam	334	3,78	0,88						

Tablo 69’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 70. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
9. Madde	1-5	6-10	-0,55*	0,17	0,02
		11-15	-0,75*	0,19	0,00
		16 ve üzeri	-0,45	0,21	0,20
	6-10	1-5	0,55*	0,17	0,02
		11-15	-0,19	0,12	0,44
		16 ve üzeri	0,11	0,15	0,92
	11-15	1-5	0,75*	0,19	0,00
		6-10	0,19	0,12	0,44
		16 ve üzeri	0,30	0,16	0,36
	16 ve üzeri	1-5	0,45	0,21	0,20
		6-10	-0,11	0,15	0,92
		11-15	-0,30	0,16	0,36

Tablo 70’de görüldüğü gibi, “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 71. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
11.Madde	1-5	29	3,38	0,82	G.Arası	16,80	3	5,60	5,85	.001
	6-10	186	3,81	0,92	G.İçi	315,69	330	0,96		
	11-15	77	4,14	1,20	Toplam	332,49	333			
	16 ve üzeri	42	3,55	0,86						
	Toplam	334	3,81	1,00						

Tablo 71’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 72. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
11. Madde	1-5	6-10	-0,43	0,20	0,19
		11-15	-0,76*	0,21	0,01
		16 ve üzeri	-0,17	0,24	0,92
	6-10	1-5	0,43	0,20	0,19
		11-15	-0,34	0,13	0,09
		16 ve üzeri	0,26	0,17	0,49
	11-15	1-5	0,76*	0,21	0,01
		6-10	0,34	0,13	0,09
		16 ve üzeri	0,60*	0,19	0,02
	16 ve üzeri	1-5	0,17	0,24	0,92
		6-10	-0,26	0,17	0,49
		11-15	-0,60*	0,19	0,02

Tablo 72’de görüldüğü gibi, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler, 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 73. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi)

Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
17.Madde	1-5	29	2,76	1,21	G.Arası	12,61	3	4,20	4,58	.004
	6-10	186	2,76	0,89	G.İçi	302,49	330	0,92		
	11-15	77	2,86	1,04	Toplam	315,10	333			
	16 ve üzeri	42	3,36	0,91						
	Toplam	334	2,86	0,97						

Tablo 73’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 1-5 yıl ve 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 74. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
17. Madde	1-5	6-10	0,00	0,19	1,00
		11-15	-0,10	0,21	0,97
		16 ve üzeri	-0,60	0,23	0,08
	6-10	1-5	0,00	0,19	1,00
		11-15	-0,10	0,13	0,90
		16 ve üzeri	-0,60*	0,16	0,00
	11-15	1-5	0,10	0,21	0,97
		6-10	0,10	0,13	0,90
		16 ve üzeri	-0,50	0,18	0,06
	16 ve üzeri	1-5	0,60	0,23	0,08
		6-10	0,60*	0,16	0,00
		11-15	0,50	0,18	0,06

Tablo 74’de görüldüğü gibi, “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 75. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
20.Madde	1-5	29	2,97	0,94	G.Arası	17,94	3	5,98	5,75	.001
	6-10	186	2,87	1,03	G.İçi	343,09	330	1,04		
	11-15	77	2,81	1,06	Toplam	361,03	333			
	16 ve zeri	42	3,55	0,94						
	Toplam	334	2,95	1,04						

Tablo 75’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 11-15 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 76. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Herhangi bir Sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
20. Madde	1-5	6-10	0,10	0,20	0,97
		11-15	0,16	0,22	0,91
		16 ve üzeri	-0,58	0,25	0,14
	6-10	1-5	-0,10	0,20	0,97
		11-15	0,06	0,14	0,98
		16 ve üzeri	-0,68*	0,17	0,00
	11-15	1-5	-0,16	0,22	0,91
		6-10	-0,06	0,14	0,98
		16 ve üzeri	-0,74*	0,20	0,00
	16 ve üzeri	1-5	0,58	0,25	0,14
		6-10	0,68*	0,17	0,00
		11-15	0,74*	0,20	0,00

Tablo 76’da görüldüğü gibi, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 77. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
21.Madde	1-5	29	2,86	1,06	G.Arası	10,71	3	3,57	4,58	.004
	6-10	186	3,13	0,92	G.İçi	257,15	330	0,78		
	11-15	77	3,21	0,86	Toplam	267,86	333			
	16 ve üzeri	42	3,60	0,59						
	Toplam	334	3,18	0,90						

Tablo 77’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 78. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
21. Madde	1-5	6-10	-0,27	0,18	0,51
		11-15	-0,35	0,19	0,36
		16 ve üzeri	-0,73*	0,21	0,01
	6-10	1-5	0,27	0,18	0,51
		11-15	-0,08	0,12	0,93
		16 ve üzeri	-0,47*	0,15	0,02
	11-15	1-5	0,35	0,19	0,36
		6-10	0,08	0,12	0,93
		16 ve üzeri	-0,39	0,17	0,16
	16 ve üzeri	1-5	0,73*	0,21	0,01
		6-10	0,47*	0,15	0,02
		11-15	0,39	0,17	0,16

Tablo 78’de görüldüğü gibi, “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 79. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi)

Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
22.Madde	1-5	29	2,55	0,95	G.Arası	47,68	3	15,89	21,24	.000
	6-10	186	2,32	0,83	G.İçi	246,94	330	0,75		
	11-15	77	2,05	0,97	Toplam	294,62	333			
	16 ve üzeri	42	3,33	0,75						
	Toplam	334	2,41	0,94						

Tablo 79’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 11-15 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 80. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
22. Madde	1-5	6-10	0,23	0,17	0,62
		11-15	0,50	0,19	0,07
		16 ve üzeri	-0,78*	0,21	0,00
	6-10	1-5	-0,23	0,17	0,62
		11-15	0,27	0,12	0,15
		16 ve üzeri	-1,01*	0,15	0,00
	11-15	1-5	-0,50	0,19	0,07
		6-10	-0,27	0,12	0,15
		16 ve üzeri	-1,28*	0,17	0,00
	16 ve üzeri	1-5	0,78*	0,21	0,00
		6-10	1,01*	0,15	0,00
		11-15	1,28*	0,17	0,00

Tablo 80’de görüldüğü gibi, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 81. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
27.Madde	1-5	29	1,86	0,99	G.Arası	21,75	3	7,25	9,89	.000
	6-10	186	2,09	0,84	G.İçi	241,82	330	0,73		
	11-15	77	1,69	0,86	Toplam	263,57	333			
	16 ve üzeri	42	2,55	0,80						
	Toplam	334	2,04	0,89						

Tablo 81’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Eleştiriye açıktır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 11-15 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 82. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
27. Madde	1-5	6-10	-0,23	0,17	0,62
		11-15	0,17	0,19	0,83
		16 ve üzeri	-0,69 *	0,21	0,01
	6-10	1-5	0,23	0,17	0,62
		11-15	0,40 *	0,12	0,01
		16 ve üzeri	-0,46 *	0,15	0,02
	11-15	1-5	-0,17	0,19	0,83
		6-10	-0,40 *	0,12	0,01
		16 ve üzeri	-0,86 *	0,16	0,00
	16 ve üzeri	1-5	0,69 *	0,21	0,01
		6-10	0,46 *	0,15	0,02
		11-15	0,86 *	0,16	0,00

Tablo 82’de görüldüğü gibi, “Eleştiriye açıktır.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 11-15 yıl, kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 83. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
29.Madde	1-5	29	2,97	0,87	G.Arası	11,07	3	3,69	6,94	.000
	6-10	186	3,44	0,73	G.İçi	175,40	330	0,53		
	11-15	77	3,22	0,74	Toplam	186,47	333			
	16 ve üzeri	42	3,67	0,57						
	Toplam	334	3,38	0,75						

Tablo 83’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 84. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
29. Madde	1-5	6-10	-0,48*	0,15	0,01
		11-15	-0,26	0,16	0,46
		16 ve üzeri	-0,70*	0,18	0,00
	6-10	1-5	0,48*	0,15	0,01
		11-15	0,22	0,10	0,18
		16 ve üzeri	-0,23	0,12	0,35
	11-15	1-5	0,26	0,16	0,46
		6-10	-0,22	0,10	0,18
		16 ve üzeri	-0,45*	0,14	0,02
	16 ve üzeri	1-5	0,70*	0,18	0,00
		6-10	0,23	0,12	0,35
		11-15	0,45*	0,14	0,02

Tablo 84’de görüldüğü gibi, “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl, kıdeme sahip öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yine aynı ifadeye 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler, 1-5 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 16 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 85. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İyi bir dinleyicidir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
30.Madde	1-5	29	3,17	0,89	G.Arası	5,85	3	1,95	79	.040
	6-10	186	3,13	0,85	G.İçi	231,05	330	0,70		
	11-15	77	2,91	0,75	Toplam	236,90	333			
	16 ve üzeri	42	3,36	0,88						
	Toplam	334	3,11	0,84						

Tablo 85’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “İyi bir dinleyicidir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kıdem değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 16 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, en az katılanların kıdemlerinin ise 11-15 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 86. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İyi bir dinleyicidir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Kıdem (i)	Kıdem (j)			p
30. Madde	1-5	6-10	0,04	0,17	1,00
		11-15	0,26	0,18	0,56
		16 ve üzeri	-0,18	0,20	0,84
	6-10	1-5	-0,04	0,17	1,00
		11-15	0,22	0,11	0,29
		16 ve üzeri	-0,23	0,14	0,47
	11-15	1-5	-0,26	0,18	0,56
		6-10	-0,22	0,11	0,29
		16 ve üzeri	-0,45	0,16	0,05
	16 ve üzeri	1-5	0,18	0,20	0,84
		6-10	0,23	0,14	0,47
		11-15	0,45	0,16	0,05

Tablo 86’de görüldüğü gibi, “İyi bir dinleyicidir.” ifadesinin kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; tesadüfi bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak ortalamalar değerlendirildiğinde en çok fark kıdemi 16 ve üzeri lehine olmak üzere 11-15 yıl aralığı öğretmenler arasında bulunmuştur.

4.2.6. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” Değişkenine İlişkin Bulgular

Deneklere hazırlanan anket formundaki öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” sorusuna 16 yıl ve üzeri cevabı verilmediğinden, buradaki analizlerde dikkate alınmamıştır.

Tablo 87. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
2.Madde	1-5	184	3,69	0,89	G.Arası	5,52	3	2,76	3,72	.025
	6-10	129	3,91	0,80	G.İçi	246,04	330	0,74		
	11-15	21	4,10	0,94	Toplam	251,56	333			
	Toplam	334	3,80	0,87						

Tablo 87’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların aynı yönetici ile çalışma süresi ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 88. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
2. Madde	1-5	6-10	-0,22	0,10	0,09
		11-15	-0,41	0,20	0,13
	6-10	1-5	0,22	0,10	0,09
		11-15	-0,19	0,20	0,65
	11-15	1-5	0,41	0,20	0,13
		6-10	0,19	0,20	0,65

Tablo 88’de görüldüğü gibi, “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; tesadüfi bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak ortalamalar değerlendirildiğinde en çok fark aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl ve üzeri lehine olmak üzere 1-5 yıl aralığı öğretmenler arasında bulunmuştur.

**Tablo 89. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre
“Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” İfadesine İlişkin
Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları**

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
5.Madde	1-5	184	3,57	0,85	G.Arası	5,45	3	2,73	4,24	.015
	6-10	129	3,68	0,68	G.İçi	212,86	330	0,64		
	11-15	21	4,10	1,04	Toplam	218,31	333			
	Toplam	334	3,65	0,81						

Tablo 89’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 90. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
5. Madde	1-5	6-10	-0,11	0,09	0,48
		11-15	-0,52*	0,18	0,02
	6-10	1-5	0,11	0,09	0,48
		11-15	-0,41	0,19	0,09
	11-15	1-5	0,52*	0,18	0,02
		6-10	0,41	0,19	0,09

Tablo 90’da görüldüğü gibi, “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 91. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre
“Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesine İlişkin
Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları**

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Grup	N	Ort.	SS		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
6.Madde	1-5	184	3,46	0,97	G.Arası	6,57	3	3,29	4,33	.014
	6-10	129	3,69	0,72	G.İçi	251,06	330	0,76		
	11-15	21	3,90	0,77	Toplam	257,63	333			
	Toplam	334	3,57	0,88						

Tablo 91’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 92. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
6. Madde	1-5	6-10	-0,23	0,10	0,07
		11-15	-0,45	0,20	0,08
	6-10	1-5	0,23	0,10	0,07
		11-15	-0,21	0,20	0,58
	11-15	1-5	0,45	0,20	0,08
		6-10	0,21	0,19	0,58

Tablo 92’de görüldüğü gibi, “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; tesadüfi bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak ortalamalar değerlendirildiğinde en çok fark aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl ve üzeri lehine olmak üzere 1-5 yıl aralığı öğretmenler arasında bulunmuştur.

Tablo 93. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
8.Madde	1-5	184	3,39	0,78	G.Arası	11,53	3	5,76	10,60	.000
	6-10	129	3,57	0,65	G.İçi	179,95	330	0,54		
	11-15	21	4,14	0,85	Toplam	191,47	333			
	Toplam	334	3,51	0,76						

Tablo 93’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 94. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
8. Madde	1-5	6-10	-0,18	0,08	0,10
		11-15	-0,75*	0,17	0,00
	6-10	1-5	0,18	0,08	0,10
		11-15	-0,57*	0,17	0,01
	11-15	1-5	0,75*	0,17	0,00
		6-10	0,57*	0,17	0,01

Tablo 94’de görüldüğü gibi, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 95. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
10.Madde	1-5	184	3,34	0,96	G.Arası	8,84	3	4,42	5,50	.004
	6-10	129	3,21	0,77	G.İçi	256,59	330	0,78		
	11-15	21	3,90	0,83	Toplam	265,43	333			
	Toplam	334	3,33	0,89						

Tablo 95’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 96. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
10. Madde	1-5	6-10	0,13	0,10	0,42
		11-15	-0,56*	0,20	0,02
	6-10	1-5	-0,13	0,10	0,42
		11-15	-0,70*	0,21	0,00
	11-15	1-5	0,56*	0,20	0,02
		6-10	0,70*	0,21	0,00

Tablo 96’da görüldüğü gibi, “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 97. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre
“Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine İlişkin Anova
(Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları**

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
14.Madde	1-5	184	3,05	0,92	G.Arası	7,36	3	3,68	5,19	.006
	6-10	129	3,18	0,74	G.İçi	235,02	330	0,71		
	11-15	21	3,67	0,73	Toplam	242,39	333			
	Toplam	334	3,14	0,85						

Tablo 97’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffé analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 98. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
14. Madde	1-5	6-10	-0,12	0,10	0,44
		11-15	-0,61*	0,19	0,01
	6-10	1-5	0,12	0,10	0,44
		11-15	-0,49*	0,20	0,05
	11-15	1-5	0,61*	0,19	0,01
		6-10	0,49*	0,20	0,05

Tablo 98’de görüldüğü gibi, “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 99. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
18.Madde	1-5	184	3,27	0,84	G.Arası	8,17	3	4,09	6,20	.002
	6-10	129	3,25	0,79	G.İçi	218,28	330	0,66		
	11-15	21	3,90	0,62	Toplam	226,46	333			
	Toplam	334	3,30	0,82						

Tablo 99’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 100. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
18. Madde	1-5	6-10	0,02	0,09	0,97
		11-15	-0,63*	0,19	0,00
	6-10	1-5	-0,02	0,09	0,97
		11-15	-0,66*	0,19	0,00
	11-15	1-5	0,63*	0,19	0,00
		6-10	0,66*	0,19	0,00

Tablo 100’de görüldüğü gibi, “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 101. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Herhangi bir Sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
20.Madde	1-5	184	2,96	1,07	G.Arası	19,14	3	9,57	9,26	.000
	6-10	129	2,78	0,96	G.İçi	341,89	330	1,03		
	11-15	21	3,81	0,81	Toplam	361,03	333			
	Toplam	334	2,95	1,04						

Tablo 101’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 102. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Herhangi bir Sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
20. Madde	1-5	6-10	0,18	0,12	0,31
		11-15	-0,85*	0,23	0,00
	6-10	1-5	-0,18	0,12	0,31
		11-15	-1,03*	0,24	0,00
	11-15	1-5	0,85*	0,23	0,00
		6-10	1,03*	0,24	0,00

Tablo 102’de görüldüğü gibi, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 103. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
23.Madde	1-5	184	2,85	1,13	G.Arası	17,32	3	8,66	8,41	.000
	6-10	129	2,74	0,87	G.İçi	341,06	330	1,03		
	11-15	21	3,71	0,72	Toplam	358,39	333			
	Toplam	334	2,86	1,04						

Tablo 103’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 104. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
23. Madde	1-5	6-10	0,11	0,12	0,63
		11-15	-0,87*	0,23	0,00
	6-10	1-5	-0,11	0,12	0,63
		11-15	-0,98*	0,24	0,00
	11-15	1-5	0,87*	0,23	0,00
		6-10	0,98*	0,24	0,00

Tablo 104’de görüldüğü gibi, “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 105. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesine İlişkin Anova (Tekyönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> ,Ortalama ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
27.Madde	1-5	184	2,00	0,94	G.Arası	13,52	3	6,76	8,95	.000
	6-10	129	1,96	0,79	G.İçi	250,04	330	0,76		
	11-15	21	2,81	0,60	Toplam	263,57	333			
	Toplam	334	2,04	0,89						

Tablo 105’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak “Eleştiriye açıktır.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin, 11-15 yılları arası aynı yönetici ile çalıştığı, en az katılanların ise, aynı yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası belirlenen işlemin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Scheffé analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 106. Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı Değişkenine Göre “Eleştiriye açıktır.” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tekyönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalışma S (i)	Çalışma S(j)			p
27. Madde	1-5	6-10	0,04	0,10	0,93
		11-15	-0,81*	0,20	0,00
	6-10	1-5	-0,04	0,10	0,93
		11-15	-0,85*	0,20	0,00
	11-15	1-5	0,81*	0,20	0,00
		6-10	0,85*	0,20	0,00

Tablo 106’de görüldüğü gibi, “Eleştiriye açıktır.” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıla sahip öğretmenler, 1-5 ve 6-10 yıl süreyle aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlere oranla bu ifadeye daha fazla katılmışlardır. Aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenler lehine olan bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4.3. BAĞIMLI SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE ve ORTALAMASINA GÖRE DAĞILIMI

Tablo 107. Öğretmenlerin, Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların, Frekans, Yüzde ve Ortalamasına Göre Dağılımı

S. N	Etkili Liderlik Roller	X	Daima		Sık Sık		Ara Sıra		Çok Ender		Asla	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	3,62	34	10,2	159	47,6	123	36,8	17	5,1	1	0,3
2	Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	3,80	63	18,9	171	51,2	76	22,8	18	5,4	6	1,8
3	Okulda çalışan bireyler okul yöneticisine güvenir.	3,66	41	12,3	162	48,5	114	34,1	11	3,3	6	1,8
4	Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	3,45	33	9,9	143	42,8	104	31,1	50	15,0	4	1,2
5	Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	3,65	34	10,2	177	53,0	102	30,5	13	3,9	8	2,4
6	Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	3,57	34	10,2	173	51,8	83	24,9	39	11,7	5	1,5
7	Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.	3,80	57	17,1	180	53,9	74	22,2	18	5,4	5	1,5
8	Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.	3,51	24	7,2	151	45,2	131	39,2	27	8,1	1	0,3
9	Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.	3,78	71	21,3	145	43,4	92	27,5	25	7,5	1	0,3
10	Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	3,33	27	8,1	115	34,4	141	42,2	42	12,6	9	2,7
11	Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	3,81	89	26,6	138	41,3	71	21,3	28	8,4	8	2,4
12	Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	3,50	20	6,0	117	53,0	97	29,0	31	9,3	9	2,7
13	Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	2,32	5	1,5	20	6,0	128	38,3	106	31,7	75	22,5
14	Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.	3,14	12	3,6	93	27,8	178	53,3	32	9,6	19	5,7
15	Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir	3,41	21	6,3	158	47,3	106	31,7	35	10,5	14	4,2
16	Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	3,41	33	9,9	140	41,9	106	31,7	41	12,3	14	4,2
17	İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.	2,86	9	2,7	84	25,1	117	35,0	98	29,3	26	7,8
18	Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.	3,30	23	6,9	105	31,4	161	48,2	40	12,0	5	1,5
19	Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	3,40	28	8,4	163	48,8	83	24,9	36	10,8	24	7,2
20	Herhangi bir Madden karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	2,95	20	6,0	87	26,0	107	32,0	95	28,4	25	7,5
21	Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	3,18	18	5,4	109	32,6	130	38,9	70	21,0	7	2,1

22	Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.	2,41	2	0,6	45	13,5	96	28,7	135	40,4	56	16,8
23	Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	2,86	15	4,5	81	24,3	113	33,8	92	27,5	33	9,9
24	İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	3,28	15	4,5	144	43,1	107	32,0	54	16,2	14	4,2
25	Farklı düşüncelere çok önem verir.	2,92	9	2,7	81	24,3	149	44,6	65	19,5	30	9,0
26	Yeniliklere açıktır.	3,49	33	9,9	141	42,2	130	38,9	18	5,4	12	3,6
27	Eleştiriye açıktır.	2,04	1	0,3	14	4,2	90	26,9	120	35,9	109	32,6
28	Beden dilini iyi kullanır.	3,30	15	4,5	118	35,3	160	47,9	33	9,9	8	2,4
29	Sözlü ifade gücü yüksektir.	3,38	10	3,0	148	44,3	136	40,7	38	14,4	2	0,6
30	İyi bir dinleyicidir.	3,11	13	3,9	86	25,7	174	52,1	47	14,1	14	4,2

Tablo 107’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri en olumlu yanıtın ortalaması $X=3.81$ (Sık sık) düzeyinde “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine, $X= 3,80$ (sık sık) düzeyinde “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.” İfadesine ve $X=3.80$ (sık sık) düzeyinde “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar $X=2.04$ (çok ender) düzeyinde “Eleştiriye açıktır.” İfadesi ile $X=2.32$ (çok ender) düzeyinde “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen denekler sorulara genel ortalama olarak $X=3.27$ (ara sıra) düzeyinde cevap vermişlerdir.

BÖLÜM 5

5. TARTIŞMALAR

Bu bölümde; meslek lisesi müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile ilgili olarak elde edilen bulgular tartışılmıştır.

5.1. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin istatistikî analizleri sonucu şu bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %70,1'i erkek, %29,9'unu bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum; Endüstri meslek liselerinde daha çok erkek öğretmenlerin çalıştığını göstermektedir. Endüstri meslek liseleri bölümleri ve işin zorluğu sebebiyle bayan öğretmenler tarafından tercih edilmemektedir. Araştırmaya katılan bayan öğretmenlerin ise çoğunluğu kültür dersi öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bayan öğretmenlerin endüstri meslek liselerinde çalışmayı tercih etmedikleri düşünülebilir. Bu durum meslek liselerinde özellikle meslek dersi öğretmeni olarak bayan öğretmenlerin sayıca çok az olduğunu göstermektedir. Endüstri meslek liselerinde tam gün eğitim yapılması da bayanların diğer okullara göre daha az tercih etmelerine sebep olmaktadır denebilir.

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, %11,7'si 21-30 yaşları arasında, %69,8'i 31-40 yaşları arasında, %17,5'i 41-50 yaşları arasında, %2,1'i 51 ve üstü yaşlarındadır. Bu sonuçlarda da görüldüğü gibi endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 31-40 yaşları arasındadır. Bu durum ülkemiz nüfusuyla da paralellik göstermektedir. Diğer okul türlerine göre Endüstri meslek lisesinin çalışma şartları daha zor olduğundan belirli bir yaştan sonra öğretmenler başka okullara

geçmektedirler. Genç öğretmenlerin az olmasının sebebi ise son 10 yıldan bu yana meslek liselerine öğrenci talebinin azlığından dolayı, meslek dersi öğretmeni ataması çok az yapılmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, %55,1'i Meslek Dersi Öğretmeni, %44,9'u Kültür dersi Öğretmeni olarak görev yapmaktadırlar. Endüstri meslek liselerinin bünyesinde, Teknik Lise ve Anadolu Teknik Lise gibi fen ağırlıklı derslerin yoğun olduğu liselerin olması, meslek liselerinin dört yıla çıkması ve birinci yılında meslek dersinin olmaması gibi sebeplerden dolayısıyla kültür dersi ve meslek dersi öğretmeni sayısı birbirine yakındır. Yinede meslek dersi öğretmenleri yarıdan fazladır. Bunun sebebi ise bir meslek dersinin öğrenci gruplarına ayrılıyor olması ve öğrenci sayısına göre birden fazla öğretmenin derse girmesidir.

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, % 4.5'i Ön lisans , %83.2'si Lisans ve %12,3'ü Lisans Üstü eğitim almışlardır. Eğitim öğretim kadrosunun çoğunluğunu lisan eğitimi almış öğretmenler oluşturmaktadır. Çünkü öğretmen olarak atanmanın şartlarından biride 4 yıllık fakülte mezunu olmaktır. Azda olsa ön lisan mezunu öğretmenler de görev yapmaktadır. Önceki yıllarda ön lisans mezunu olanlarında öğretmen olarak atanması böyle bir sonucun çıkmasına sebeptir. Yüksek lisan yapan öğretmenlerin oranı ise %12,3 dür. Bu konuda zorlama olmamasına rağmen öğretmenler yüksek lisan yapmaya eğilimlidirler. Yüksek lisanstaki bu artışın sebeplerinden biride özel üniversitelerin sınırsız sayıda fakülte mezunu öğretmene yüksek lisans eğitimi vermesidir. Yüksek lisans eğitiminin, eğitim yöneticiliğinde puan olarak değerlendirilmesi önemini arttırmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, %8,7'si 1-5 yıl, %55,7'si 6-10 yıl, %23,1'i 11-15 yıl, ve %12,6'sı 16 yıl ve üstü görev yapmaktadır. Görev süreleri itibariyle en çok 6-10 yıl aralığında görev yapan öğretmenler daha yoğunluktadır. Endüstri meslek liselerinde kültür dersi öğretmeni olarak görev yapan öğretmenler, öğrenci kapasitesinin düşük olması sebebiyle, çalışma şartlarının zor olmasından dolayı kendilerini

daha verimli hissettikleri diğer okullara gitmektedirler. Bundan dolayı kıdemi 10 yılın üzerindeki kültür dersi öğretmenlerinin meslek liselerinde çalışmak istemedikleri söylenebilir. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin az olmasının sebebi ise; son yıllarda öğretmen atamalarının az yapılmasındandır.

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, %55,1'i 1-5 yıl, %38,6'sı 6-10 yıl, ve %6,3'ü 11-15 yıl bulundukları okulda aynı yönetici ile çalışmaktadırlar. 16 yıl ve üstü aynı müdürle çalışan ise bulunmamaktadır. Aynı yönetici ile çalışanların en yüksek oranı %55 ile 1-5 yıl çalışanlar olarak görülmektedir. Bunun birinci sebebi öğretmenlerin uzun süreli aynı okulda çalışmaması, ikinci sebebi ise okul müdürlerinin uzun süre aynı okulda görev yapmamasıdır. Yeni açılan okullarda bu oranı yükseltmektedir. 16 yıl ve üzeri çalışanlar var ise de anket çalışmamıza ilgi göstermemişlerdir.

5.2. ÖĞRETMENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

5.2.1. “Cinsiyet” değişkenine ilişkin tartışmalar

Bu bölümde cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdiği cevapların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, 30 sorudan 15 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 7 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır, ifadesine bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum, meslek lisesi müdürlerinin büyük çoğunluğunun erkek olmasından, karşı cinse daha anlayışlı ve açıklayıcı olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca bayanların erkeklere göre insan ilişkilerinde daha hassas ve yapıcı olmaları böyle bir sonucun çıkmasına sebep olmuş olabilir. Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun erkek olması, özellikle erkeklerin meslek öğretmeni olması okulunu daha çok benimseyen meslek

öğretmenleri tarafından müdürlerin işbirliği yaptığına, bayan öğretmenlere göre daha az inanıldığı düşünülmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürünün, fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade ettiğine daha fazla katılmaktadırlar. Bunun sebebi, meslek lisesi müdürlerinin erkek olmasından dolayı kendi hemcinslerine karşı daha açık davrandıkları söylenebilir. Okul müdürleri, bayan öğretmenlere karşı ise biraz daha kapalı davranmakta, yanlış anlaşılmalardan çekindiği için fikirlerini tereddütsüz ifade etmekten çekiniyor oldukları düşünülmektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürünün, mesleki ahlak kurallarına daha çok dikkat ettiğini düşünmektedir. Yine burada da cinsiyet faktörünün etkili olduğu söylenebilir. Sebebi ise müdürlerinin büyük çoğunluğu erkek olan bu okullarda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre müdürlerini daha iyi tanıdığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle müdürler bayanlara daha ahlaklı, erkeklere ise biraz daha ahlaksız görülmektedir. Müdürler bayan öğretmenlere karşı daha kapalı davranışlar sergilemiş oldukları düşünülmektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürünün, okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olduğunu düşünmektedir. Burada bayan öğretmenlerin yaratılışları gereği daha alıngan olduğunu söyleyebiliriz. Bayanların daha hassas davranmaları ve bu yönde düşünmeleri sebebi ile söylenen sözler ve yapılan hareketler neticesinde, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha alıngan olduğunu düşünülmektedir.

Tablo 11 incelendiğinde, okul müdürünün, okulun yalnızca şimdiki durumunu değil gelecekteki durumunu da düşünür ifadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır. Fark çok fazla olmamakla birlikte bu durumun sebebi, bayanların daha hassas ve şefkatli olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar ettiğini düşünmektedir. Endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin çoğunluğunun erkek ve meslek öğretmeni olması, ayrıca okulla daha ilgili olmaları sebebiyle, müdürlerin yönetim ile ilgili hatalı kararları daha fazla tekrar edildiği düşünülmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde, okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir. İfadesine, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır. Bayan öğretmen ile erkek öğretmenin yenilikten anladığı kavramlar farklı olabilir. Kültür öğretmenlerinin çoğunluğunun bayan olması, kültür dersi için daha az materyale ihtiyaç olması ve daha az sorunun çıkması sebebi ile bayan öğretmenler daha olumlu düşündükleri düşünülmektedir.

Tablo 14 incelendiğinde, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden, okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar. Sorusu için öğretmen değerlendirmeleri neticesinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürünün takım çalışması yaptığına daha fazla inanıldığı düşünülmektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin tutarlı bir kişilik yapısına sahip olduğunu düşünmektedir. Çoğunluğu erkek olan okul müdürlerinin, bayan öğretmenlere karşı farklı, erkek öğretmenlere karşı farklı davranmış olabileceklerini söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenlerin istekleri müdürler tarafından daha az kabul görmekte ve öğretmenler böyle düşünülmektedir.

Tablo 16 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin insanlarla olan ilişkisinde daha içten olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin bayan öğretmenlerle ilişkilerinde daha samimi olduğunu söyleyebiliriz. Erkek öğretmenlere karşı ise daha duyarsız, monoton bir iletişim içerisinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç bayan öğretmenlerin müdürlerine karşı daha içten davranmış olabileceği anlamını da çıkarır. Çünkü insan yapısı, karşısında ki kişinin durumuna göre davranmaya daha müsaittir, diye düşünülmektedir.

Tablo 17 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin farklı düşüncelere çok önem verdiğini düşünmektedir. Aritmetik ortalamalar arasında bayanlar lehine çok az fark olmasına rağmen, bayan öğretmenlerin, düşüncelerini daha iyi bir şekilde ifade ettiğini, erkek öğretmenlerin ise düşüncelerini sunuş tarzının farklı olduğunu düşünebiliriz. Yada çoğunluğu erkek olan okul müdürlerinin, bayan öğretmenlerin düşüncelerine daha çok önem verdiği düşünülmektedir.

Tablo 18 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin yeniliklere daha açık olduğunu düşünmektedir. Burada büyük çoğunluğu meslek öğretmeni olan erkeklerin, bölümleri için müdürden daha fazla beklenti içinde oldukları söylenebilir. Çoğunluğu bayan olan kültür öğretmenlerinin ise daha az öğretim materyaline ihtiyaç duymasıyla beklentilerin az olması sebebiyle, yeniliklere açık olduğu düşüncesi bayanlarda daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Tablo 19 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin eleştiriye açık olduğunu düşünmektedir. Bu soruya verilen aritmetik ortalamalar ise çok düşüktür. Bayan ve erkek öğretmenlerin ortalaması çok ender şeklindedir. İstatistiksel olarak bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, müdürlerin eleştiriye açık olduğunu ifade etse de, puan ortalamalarına bakıldığında müdürlerin eleştirilmekten hoşlanmadıkları düşünülmektedir.

Tablo 20 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin beden dilini daha iyi kullandıklarını düşünmektedir. Puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmesine rağmen, hem bayanlar hem de erkekler, okul müdürlerinin beden dilini ara sıra iyi kullandığı düşünülmektedir.

Tablo 21 incelendiğinde, bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iyi bir dinleyici olduğunu düşünmektedir. Yine burada da görüldüğü gibi erkek olan okul müdürleri bayan öğretmenler lehine ayrımcılık yapmış olabilirler. Yada erkek öğretmenler sorunları ifade etmekte daha başarısız olabilirler. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

olmasına rağmen, hem bayanlar demde erkekler, müdürlerinin ara sıra iyi bir dinleyici olduğu düşünülmektedir.

5.2.2. “Yaş” değişkenine ilişkin tartışmalar

Bu bölümde öğretmenlerin yaşları değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmenlerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların öğretmenlerin yaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (tek yönlü varyans) testi sonucunda 30 sorudan 6 soruya verilen cevapta tesadüfî olmayan farklılık bulunmuştur.

Tablo 22 incelendiğinde, okul müdürleri, okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar ifadesine en fazla katılan öğretmenler 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerdir. En az katılan öğretmenler ise 51 ve üzeri yaşlarındaki öğretmenleridir. Bu durumda 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre, okul müdürünün çevre ile iletişim ve işbirliği sağladığını düşünmektedir. Yaşı 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler, okul müdürünün çevreyle iletişim kurmadığını düşünmektedirler. Genç ve çok yaşlı öğretmenler çevre ile iletişim ve işbirliğinin sağlanamadığını düşünürken, orta yaşta öğretmenler bunlara göre, müdürün okul ve çevre ile iletişim ve işbirliği içinde olduğu düşünülmektedir.

Tablo 24 incelendiğinde, okul müdürleri; öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur, ifadesine en fazla katılan öğretmenlerin 51 yaş ve üzeri arası öğretmenler en az katılan öğretmenlerin ise 21-30 yaş arası öğretmenler olduğu görülmektedir. Burada, genç öğretmenler, müdürlerinin davranış şeklini yetersiz bulmaktadır. Öğretmenlerin yaşları ilerledikçe, okul müdürlerinin öğretmen ve öğrenci için ideal model oluşturduğunu düşünme oranlarının artmış olduğu düşünülmektedir.

Tablo 26 incelendiğinde, okul müdürleri; yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar ifadesine; en fazla katılan öğretmenlerin yaş ortalamaları 31-40, en az katılan öğretmenlerin yaş ortalaması ise 21-30 yaş öğretmenlerdir. Burada mesleğe yeni

başlamanın vermiş olduğu heyecanla hareket eden genç öğretmenler, müdürlerini yeteri kadar canlı ve heyecanlı bulmamaktadır. Ayrıca burada 31-40 yaş grubu öğretmenler diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre de okul müdürlerinin, alınan kararlarda daha fazla heyecan duydukları düşünülmektedir.

Tablo 31 incelendiğinde, okul müdürleri, herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır ifadesine, 41-50 yaş grubu öğretmenler en fazla katılmaktadır. En az katılanlar ise 31-40 yaş arası öğretmenlerdir. 31-40 yaş arası öğretmenler sorunlar karşısında okul müdürlerinin çözüm yolu yerine şikâyet etmeyi tercih ettiklerini düşünmektedir. Bu durum, müdürlerin, 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerden sorun yerine iş beklediği anlamına da gelebilir. Başka bir ifadeyle de 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin müdürlerine daha az sorunla gittikleri düşünülmektedir.

Tablo 32 incelendiğinde, okul müdürleri, okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır ifadesine, 51 yaş ve üzeri öğretmenler en fazla katılmışlardır. En az katılanlar ise 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerdir. Bu durum 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler, yılların vermiş olduğu tecrübe ile milli eğitim camiasında risk almanın kolay olmadığını düşündüğünden, müdürlerinde yeteri kadar risk aldığını düşünmüş olabilirler. 31-40 yaş arasındaki öğretmenler ise daha çok iş yapma gayreti içinde olduklarından, işlerin daha hızlı ve ani bir şekilde karara bağlanmasını istiyor olabilir ve bu nedenle de müdürün risk almadığını düşünüyorlar. Aynı şekilde 21-30 yaş grubu öğretmenlerde 51 yaş ve üzeri öğretmenlere göre müdürün risk almadığı düşünülmektedir.

Tablo 36 incelendiğinde, okul müdürleri eleştiriye açıktır ifadesine, en fazla katılan yaş grubu 51 ve üzeri yaş grubudur. Bu grupta, müdürlerin eleştiriye ara sıra açık olduğunu düşünmektedir. Buradan 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin eleştirisini ara sıra dikkate alan okul müdürü, daha düşük yaş grubundaki öğretmenlerin eleştirisine ise çok ender düzeyde katılmaktadır. Bu duruma 31-40 yaş öğretmenler ise en az düzeyde katılmaktadırlar. Kısacası okul müdürlerimizin eleştiriye açık olmadığı düşünülmektedir.

5.2.3. “Branş” değişkenine ilişkin tartışmalar

Bu bölümde öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmenlerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların öğretmenlerin branş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (tek yönlü varyans) testi sonucunda 30 sorudan 9 soruya verilen cevapta tesadüfi olmayan farklılık bulunmuştur.

Tablo 38 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır, ifadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Kültür dersi öğretmenlerinin okulla olan ağırlantısı zil çalana kadardır. Okul müdüründen, meslek dersi öğretmenlerine göre daha az beklenti içinde olduklarından yapılanları yeterli görüyor olabilirler. Meslek dersi öğretmenlerinin ise, genel itibarıyla okul yönetiminden bölümleri için beklentileri bitmek bilmemektedir. Bu sebeplerden dolayı müdürün okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır ifadesine daha az katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 39 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar, ifadesine istatistiksel olarak meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır. Bu durum, meslek lisesi müdürlerinin büyük çoğunluğunun meslek dersi öğretmeni olmasından dolayı, meslek öğretmenleri ile aynı duyguları taşıyor olabilir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise, meslek ve kültür dersi öğretmen gruplarının arasında ciddi bir fark olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 40 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür ifadesine, kültür dersi öğretmenleri meslek dersi öğretmenlerine göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Bu durum kültür dersi öğretmenlerinin, müdürle aynı binada görev yapmalarından dolayı, iletişimlerinin daha güçlü olduğu anlamına gelebilir. Meslek dersi öğretmenlerinin ise bölümlerde görev yapması ve yönetim binasından uzak kalması, ayrıca

müdürle, aralarında bölüm amirinin olası nedenleri ile müdürlerinin ne düşündüğü konusunda kültür dersi öğretmenlerine göre daha az bilgi sahibi olmalarından kaynaklandıkları düşünülmektedir.

Tablo 41 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder ifadesine, istatistiksel olarak kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha çok katılmaktadır. Burada ortalamalar incelendiğinde, yönetim ile ilgili hatalı kararları kabul eder ifadesine, öğretmenlerin çok ender olarak cevap verdikleri görülmektedir. Bu sonuçtan çıkaracağımız sonuçlardan biriside, müdürlerin yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul etmedikleri düşünülmektedir.

Tablo 42 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez ifadesine, kültür dersi öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 43 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir ifadesine, meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 44 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir ifadesine, kültür dersi öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 45 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, yeniliklere açıktır, ifadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum, meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerine göre beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Çünkü Endüstri Meslek Lisesi gibi okullarda teknolojinin takip edilmesi önem taşımaktadır. Teknolojiyi daha çok kullanmak zorunda olan öğretmenler ise meslek öğretmenleridir.

Okul müdürünün meslek lisesinde yapmış olduğu sıradan bir faaliyet kültür öğretmeni için yenilik olarak algılanırken, aynı durum meslek dersi öğretmeni için sıradan bir durum olduğu düşünülmektedir.

Tablo 46 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan beden dilini iyi kullanır ifadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadır. Bu durum kültür dersi öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre daha dikkatli olduğu şeklinde düşünülmektedir.

5.2.4. “Eğitim Durumu” değişkenine ilişkin tartışmalar

Bu bölümde öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmenlerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (tek yönlü varyans) testi sonucunda 30 sorudan 9 soruya verilen cevapta tesadüfi olmayan farklılık bulunmuştur.

Tablo 47 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Lisans üstü eğitim almış olan öğretmenler, almış oldukları eğitimin bir sonucu olarak okul müdürlerinin, okulun ve okul programlarının amaçlarını ortaya koymadığını, ön lisan mezunu öğretmenlere göre daha çok düşünmektedir.

Tablo 49 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Lisans üstü eğitim almış olan öğretmenler, okul müdürlerinin, okul yönetiminde işbirliği yapmadığını düşünmektedirler. Ön lisan eğitimi alan öğretmenler okul yönetiminde işbirliği yapmanın önemini kavramamış olabilirler. Lisans üstü eğitim alan öğretmenler (özellikle de eğitim

konusunda) işbirliğinin önemini daha çok kavramış olabilirler ve bu sebepten dolayı müdürlerinin yönetimini beğenmedikleri düşünülmektedir.

Tablo 51 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 53 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür ifadesine, lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 55 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Yine bu ifadeye ön lisans mezunu öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlere göre de daha fazla katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 57 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 59 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 61 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Yine aynı ifadeye lisans

mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunu öğretmenlere göre de daha fazla katıldıkları düşünülmektedir.

Tablo 63 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Farklı düşüncelere çok önem verir ifadesine, ön lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha çok katıldıkları düşünülmektedir.

5.2.5. “Kıdem Durumu” değişkenine ilişkin tartışmalar

Bu bölümde öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmenlerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (tek yönlü varyans) testi sonucunda 30 sorudan 10 soruya verilen cevapta tesadüfi olmayan farklılık bulunmuştur.

Tablo 65 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar. ifadesine, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler, kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin, okulla olan ilgilerinden dolayı müdürün çevre ile yaptığı işbirliğini yetersiz gördükleri söylenebilir. Kısacası bu öğretmenlerin beklentilerinin 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Tablo 67 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur. ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler yılların vermiş olduğu tecrübeye göre, müdürlerinin öğrenciler için ideal davranış modeli sergilediğini düşünmüş olabilirler. Kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ise mesleğe yeni başlamanın vermiş olduğu heyecan ve yüksek beklenti sebebiyle müdürün davranış modelinin öğretmen ve öğrenciler için örnek teşkil etmediğini düşünmüş oldukları düşünülmektedir.

Tablo 69 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” ifadesine, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada, okul müdürünün kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlere daha yakın davrandığı, meslekte yeni olan ve kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere ise daha mesafeli olma ihtimalinden dolayı müdürün duygularına şahit olamamış olabilirler. Yada kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ile kıdemi daha yüksek olduğunu düşündüğümüz müdürleri arasında heyecan duyma olayının aynı frekansta olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 71 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” ifadesine, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin kıdemlerinin 11-15 yıllarına geldiğinde bir okul müdürünün, bulunduğu şartlarda neleri yapıp neleri yapamayacağını daha iyi gözlemlemiş oldukları söylenebilir. Kıdemi düşük olan öğretmenler ise hayata yeni başladıklarından ve önlerinde uzun yıllar olduğunu düşündüklerinden, okul müdürlerinin okulun geleceğini az düşündüğünü düşünülmektedir.

Tablo 73 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada okul müdürlerinin kıdemi yüksek olan öğretmenlere davranışı ile kıdemi az olan öğretmene davranışının aynı olmadığı söylenebilir. Müdürlerin kıdeminin az olmadığını düşünecek olursak, kıdemi az olan öğretmen gruplarına isteklerini direk söylerken, kıdemi yüksek olanlara ise saygıdan dolayı farklı davranmış olduğu düşünülmektedir.

Tablo 75 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlere

göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada okul müdürünün kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere farklı davranmış olduğu söylenebilir. Yada kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerden okul müdürünün beklentisi daha fazla olabilir. Bu durumda ise yapılan hatalarda yada karşılaşılan sorunlarda müdür, bu gruba karşı daha tavizsiz davranıyor olabildiği düşünülmektedir.

Tablo 77 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler değerlendirme ve denetlemeden hoşlanmıyor olabilirler bu sebepten dolayı da, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmene göre daha çok denetlendiği hislerine kapılmış olabilirler. Kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ise meslekte yeni olmanın heyecanı ile daha fazla denetim ve değerlendirme beklentisi içinde olma ihtimallerinden dolayı, müdürlerinin eğitim öğretim sürecini yeteri kadar değerlendirmedikleri düşünülmektedir.

Tablo 79 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 16 yıldan az olan bütün öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Kıdemi az olan öğretmenlerin eğitimde alternatif uygulamalara gitme isteğinde bulunup müdür tarafından yönetmelikleri yorumlama adına reddedilmiş olabilirler. Kıdemi 16 yıl ve üzerindeki öğretmenler ise klasik memur zihniyetinde düşünüp, müdürün yeteri kadar risk aldığını düşündükleri düşünülmektedir.

Tablo 81 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Eleştiriye açıktır.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 16 yıldan az olan bütün öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Okul müdürünün, kıdemi yüksek olan öğretmene verdiği tepki ile kıdemi az olan öğretmene verdiği tepki aynı olmayabilir. Okul müdürü kıdemi yüksek olan öğretmenin tecrübesine güvenerek eleştirilerini dikkate almış olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 83 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Sözlü ifade gücü yüksektir.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Kıdemi 16 yıl ve üzeri öğretmenler, müdürlerine karşı daha hoşgörülü olduğu düşünülmektedir.

Tablo 85 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “İyi bir dinleyicidir.” ifadesine, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler, kıdemi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Okul müdürleri kıdemi 16- yıl ve üzeri olan öğretmenlerin sorunlarını, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin sorunlarına göre daha çok dinlediği düşünülmektedir.

5.2.6. Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Kaç Yıldır Çalıştığı” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde öğretmenlerin aynı yönetici ile kaç yıldır çalıştığı, değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmenlerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların öğretmenlerin aynı yönetici ile kaç yıldır çalıştığı, durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (tek yönlü varyans) testi sonucunda 30 sorudan 8 soruya verilen cevapta tesadüfi olmayan farklılık bulunmuştur.

Tablo 89 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” ifadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Aynı müdürle 11-15 yıl arası çalışanlar, müdürleri ile daha fazla birlikte çalışmalarını sebebi ile iyi bir çalışma ortamının olduğunu düşünmüş olabilirler. 1-5 yıl çalışanlar ise konuya duygusal değil de objektif olarak yaklaşp, müdürün çalışma ortamının oluşmasına öncülük etmediğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 93 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine, aynı yönetici ile

Çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Aynı müdürle 11-15 yıl arası çalışanlar, müdürleri ile daha fazla birlikte çalışmaları sebebi ile iyi bir çalışma ortamının olduğunu düşünmüş olabilirler. 1-5 yıl çalışanlar ise konuya duygusal değil de objektif olarak yaklaşıp, müdürün çalışma ortamının oluşmasına öncülük etmediğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 95 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Okul alışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada, okul müdürü uzun süre çalıştığı öğretmenlere farklı davranış şekli sergilemiş olduğu düşünülmektedir.

Tablo 97 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada, okul müdürü uzun süre çalıştığı öğretmenlere farklı davranış şekli sergilemiş olduğu düşünülmektedir.

Tablo 99 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Okulda alışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada, okul müdürü uzun süre çalıştığı öğretmenlere farklı davranış şekli sergilemiş olduğu düşünülmektedir.

Tablo 101 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları

görülmektedir. Burada, okul müdürü uzun süre çalıştığı öğretmenlere farklı davranış şekli sergilemiş olduğu düşünülmektedir.

Tablo 103 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada, okul müdürü uzun süre çalıştığı öğretmenlere farklı davranış şekli sergilemiş olduğu düşünülmektedir.

Tablo 105 incelendiğinde; okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden birisi olan, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine, aynı yönetici ile çalışma süresi 11-15 yılları ara olan öğretmenler, aynı yönetici ile çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Burada, okul müdürü uzun süre çalıştığı öğretmenlere farklı davranış şekli sergilemiş olduğu düşünülmektedir.

5.3. ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE ve ORTALAMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

5.3.1. Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde ve Ortalamaya Göre Dağılımlarına İlişkin Tartışmalar

Tablo 107’de incelendiğinde okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerini belirlemek için yapılan anket çalışmasına katılan öğretmen deneklerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumlu yanıtın ortalaması $X=3.81$ (Sık sık) düzeyinde “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine, $X= 3,80$ (sık sık) düzeyinde “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.” İfadesine ve $X=3.80$ (sık sık) düzeyinde “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine verilmiştir.

Burada, okul müdürlerinin okullarının Şimdiki durumuyla birlikte gelecekteki durumunu da düşündüğü, mesleki ahlak kurallarına dikkat ettikleri ve işbirliğine inandıkları düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan Ğretmen deneklerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz cevaplar $X=2.04$ (ok ender) düzeyinde “Eleştiriye açıktır.” İfadesi ile $X=2.32$ (ok ender) düzeyinde “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan Ğretmen denekler bağımlı değişkenlere genel ortalama olarak $X=3.27$ (ara sıra) düzeyinde cevap vermişlerdir.

Burada ise okul mdrlerimizin eleştiriye kapalı oldukları ve hatalarını kabul etmekte zorlandıkları düşünülmektedir.

BÖLÜM 6

6. SONUÇLAR

Bu bölümde endüstri meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinin hangi düzeyde olduğuna ilişkin sonuçlar verilmiştir.

6.1. ÖĞRETMEN DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölümde Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmen deneklerin kişisel bulgularına ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Öğretmen deneklerin %70,1'ini erkek öğretmenler, %29,9'unu bayan öğretmenler oluşturmaktadır.
2. Öğretmen deneklerin %69'unu 31-41 yaş grubu öğretmenler oluşturmaktadır. En az grubu ise %2,1 ile 51 yaş ve üstü oluşturmaktadır.
3. Öğretmen deneklerin %55,1'ini meslek dersi öğretmeni, %44,9'unu kültür dersi öğretmenleri oluşturmaktadır.
4. Öğretmen deneklerin % 83,2'si lisans, % 12,3'ü yüksek lisan, %4,5'i ön lisans mezunlarından oluşmaktadır.
5. Öğretmen deneklerin %8,7'si 1-5 yıl, %55,7'si 6-10 yıl, %23,1'i 11-15 yıl,ve %12,6'sı 16 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.
6. Öğretmen deneklerin aynı yönetici ile çalışma süreleri ise %55,1'i 1-5 yıl, %38,6'sı 6-10 yıl, ve %6,3'ü 11-15 yıldan oluşmaktadır.

6.2. ÖĞRETMEN DENEKLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR

6.2.1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “cinsiyet” değişkenine göre, bağımsız sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Bayan öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
4. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
5. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

6. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
7. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
8. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
9. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yeniliklere açıktır.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
10. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
11. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
12. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “İyi bir dinleyicidir.” İfadesine bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

Erkek öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” İfadesine erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

6.2.2. Öğretmenlerin “Yaş” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “yaş” değişkenine göre, bağımsız sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

31-40 yaş grubu öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine 31-40 yaş grubu öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

41-50 yaş grubu öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine 41-50 yaş grubu öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine 41-50 yaş grubu öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

51 yaş ve üzeri öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

6.2.3. “Branş” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “branş” değişkenine göre, bağımsız sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Kültür dersi öğretmeni denekler;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.

4. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.
5. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.
6. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yeniliklere açıktır.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.
7. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Beden dilini iyi kullanır.” İfadesine kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.

Meslek dersi öğretmeni denekler;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmıştır.

6.2.4. “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “eğitim durumu” değişkenine göre, bağımsız sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Ön lisans mezunu öğretmenler;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
4. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
5. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
6. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
7. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

8. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Farklı düşüncelere çok önem verir.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

Lisans mezunu öğretmenler;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine lisans mezunu öğretmenler, önlisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

6.2.5. “Kıdem” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “kıdem” değişkenine göre, bağımsız sorulara verdiği cevaplarla ilişkin sonuçlar verilmektedir.

11-15 yıl kıdeme olan öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” İfadesine 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” İfadesine 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.” İfadesine 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

16 yıl ve üzeri kıdeme olan öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
4. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
5. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
6. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
7. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Sözlü ifade gücü yüksektir.” İfadesine 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

6.2.6. “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “Aynı Yönetici İle Kaş Yıldır Çalıştığı” değişkenine göre, bağımsız sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin düşünceleri;

1. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
2. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
3. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
4. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
5. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
6. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

7. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.
8. Meslek Lisesi müdürlerinin etkili liderlik rollerinden, “Eleştiriye açıktır.” İfadesine 11-15 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır.

6.3. ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE ve ORTALAMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölümde, öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdiği cevapların frekans, yüzde ve ortalama, dağılımlarına ilişkin sonuçlar verilmektedir.

6.3.1. Öğretmenlerin, Meslek Lisesi Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Yönelik Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde ve Ortalama Dağılımına İlişkin Sonuçlar

1. Öğretmen denekler; en çok, okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür, düşüncesine katılmaktadırlar.
2. Öğretmen denekler; en çok, okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır, düşüncesine katılmaktadırlar.
3. Öğretmen denekler; en çok, mesleki ahlak kurallarına dikkat eder, düşüncesine katılmaktadırlar.
4. Öğretmen denekler; en çok, yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar, düşüncesine katılmaktadırlar.
5. Öğretmen denekler; en az, eleştiriye açıktır, düşüncesine katılmaktadırlar.
6. Öğretmen denekler; en az, yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder, düşüncesine katılmaktadırlar.

7. Öğretmen denekler; en az, okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır, düşüncesine katılmaktadırlar.

6.4. ALT PROBLEMLERE GÖRE SONUÇLAR

1. Endüstri meslek lisesi müdürleri, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre etkili liderlik özelliklerini ara sıra düzeyinde gösterdikleri görülmüştür.
2. Endüstri meslek lisesi müdürlerinin, öğretmen değerlendirmesine göre etkili liderlik özellikleri
 - a. Öğretmenlerinin cinsiyetine göre, okul müdürlerini değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.
 - b. Öğretmenlerinin yaşına göre, okul müdürlerini değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.
 - c. Öğretmenlerinin branşına göre, okul müdürlerini değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur
 - d. Öğretmenlerinin eğitim durumuna göre, okul müdürlerini değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur
 - e. Öğretmenlerinin mesleki kıdemine göre, okul müdürlerini değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur
 - f. Öğretmenlerinin aynı yönetici ile çalışma süresine göre, okul müdürlerini değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur

BÖLÜM 7

7. ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan faydalanılarak, Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin etkili liderlik düzeylerinin öğrenilmesi, okullarında daha etkili bir lider olabilmeleri için gereken etkili lider rollerinin ve davranışlarının geliştirilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. Eğitim kurumlarının programının amacı açıkça ortaya konulmalı ve kurum personeline gerekli olan bilgilendirme yapılmalıdır. Okulun amaçları öğretmenlere anlayabileceği bir dille anlatılmalıdır.
2. Yönetimde işbirliği içinde çalışmak yönetimin olmazsa olmaz kurallarından biridir. Okul yönetiminde işbirliğine gidilmeli, öğretmenler arasında cinsiyet ve branş ayrımı yapılmamalıdır.
3. Okul müdürü, okul çevresindeki ailelerin, gruplarının ve diğer ilgili kurum ve kuruluşların okulu desteklemesini teşvik ederek, kolaylaştırarak ve organize ederek önemli rol oynamalıdır. Etkili okul müdürü, toplumdaki güç odakları ile uygun ilişkiler geliştirmeli, okul ve çevre ile iletişim ve işbirliğini sağlamalıdır.
4. Çalışma ortamının kişinin verimliliğini ne kadar etkilediği bilinen bir gerçektir. Yaşamımızın önemli bir bölümünü okulda geçirdiğimiz dikkate alındığında buradaki ortamın önemi çok daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Etkili bir müdür okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük etmelidir.
5. Etkili lider, açık sözlüdür. Lider açık sözlü olursa yönetiminde çalışanlar birbiriyle kaynaşır. Etkili okul müdürü açık sözlü olmalı, fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade etmelidir.
6. Etkili lider mesleki ahlak kurallarına uymalıdır.

7. Etkili lider, öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturmali, söylediği söz ile yaptığı davranış birbirine uyusmalidir.
8. Okul müdürü yeni aldığı kararları uygularken heyecan duymalidir. Yapılan iş farklı kılan bir nevi heyecandır. Bir lider eğer heyecanlıysa, insanları bir mıknatıs gibi kendine çeker. Heyecanlı bir lider çalışanlara pozitif enerji verir. Etkili lider olmanın şartlarından biride; zorluklar karşısında yılmamak, ilk günkü heyecanla işe tekrar başlamaktır.
9. Okul müdürü çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olmalıdır. Başkalarının kusurlarını görmektense iyi taraflarını görmeye çalışmalı, bardağın boş tarafından daha ziyade dolu tarafını görmelidir. Zira kusur aramak, kusurların en büyüğüdür.
10. Bir okul müdürü, okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünmelidir. Etkili lider vizyon sahibi olmalı, planlı çalışmalı ve hedefleri olmalıdır. Sadece günü kurtarma adına iş ve işlem yapmamalı, okulunun ileriki yıllarını da düşünmelidir.
11. Etkili okul müdürü, çalışanları ile geçmişte yaşadığı sorunları, sürekli gündeme getirip, geçmişı günümüze taşımamalıdır.
12. Okul müdürleri aldığı hatalı kararları kabul etmelidir. Çünkü hatayı kabul eden lider, personelin rahatlamasına sebep olur. Hatasını kabul eder ve hatta gerekirse kendisi düzeltir. Hata yapmayı bir acziyet değil insan olmanın bir eylemi olarak kabul eder. En az hata yapmaya çalışır. Aldığı hatalı kararları ise tekrar etmemelidir.
13. Okul müdürleri sorunları çözmeye çalışırken, yenilikçi düşüncelere önem vermelidir.

14. Bazen bir lider kendisini, organizasyon için ve takipçileri için en iyi olanı bildiği, ancak onların bu inancı henüz paylaşmadığı bir durumda bulabilir. Böylesi bir durumda, ikna edici bir liderlik yaklaşımı gayet etkili olabilir. İkna edici lider, diğerlerinde kendisinininkilere benzer duygular uyandırma amacıyla onlara sözlü hitaplar kullanır. Herhangi bir çatışma durumunda ikna edici olmalıdırlar.
15. İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilemelidir. Okulda herkese aynı saygıyı göstermelidir.
16. Bir kurumda yönetici ve çalışanlar her ne kadar yüksek nitelikli olursa olsun etkin bir takım çalışması uygulamalıdır. Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlamalıdır.
17. Etkili lider, sorunlara çözüm üreten insandır. Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramalıdır. Çözüm üretmek en temel liderlik özelliğidir. Lider yakınmaz, lider şikâyet etmez. Analizini yapar, sorunları tespit eder, çözüm yollarını üretir.
18. Etkili okul müdürü, eğitim öğretim sürecini sürekli denetlemeli ve değerlendirmelidir.
19. Okul müdürleri okul yönetimi ile ilgili konularda risk almalıdır. Öğretmen ve öğrenciler için risk aldığını göstermelidir.
20. Etkili okul müdürünün özü sözü bir olmalıdır. Söyledikleri ile davranışları bir olmalıdır. Verdiği sözleri tutmalı yerine getiremeyeceği sözleri vermemelidir. Adil olmalı, çevresindeki kişiler adaletinden şüphe etmemelidir. Kısaca okul müdürü tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmalıdır.
21. Etkili bir okul müdürü, ilişkilerinde içten olmalı, yapmacık tavırlardan ve hareketlerden kaçınmalıdır. Eleştiriye açık olmalı, farklı düşünceleri zenginlik olarak kabul etmelidir. Aynı zamanda iyi bir dinleyici olması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, Aytaç. **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem yayım, 1994.
- Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem Yayınları, 4.Basım, 1998.
- Adem, Mahmut. **Türk Eğitiminin Ekonomik Politikası**, Ankara: Bilim Matbaası, 1977.
- Arıkan, Semra ve Güney Salih. **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Dağıtım, 2001.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatiboğlu Yayınları, 6.Baskı, 2000.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1994.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma**, Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2. Baskı, 2001.
- Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Umut Yayın Dağıtım, 2000
- Başaran, İ. Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 3.Baskı, 2004.
- Başaran, İ. Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.
- Berberoğlu, Güneş N. “**Otorite ve Karizma**”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:III, Sayı:1, Haziran 1985, s. 131-143.
- Bilen, Mürüvvet. **Planlamadan Uygulamaya Öğretim**, Ankara: Takav Matbaacılık, 1993.
- Binbaşioğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**, Ankara: Binbaşioğlu Yayınevi, 1988.

- Bursalioğlu, Ziya. **Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama**, Ankara: Pegem Yayınevi, 2000.
- Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegen Yayınları, 9. Baskı, 1994.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 6.Baskı, 2002.
- Celep, Cevat. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 3. Baskı, 2003.
- Demirel, Özcan. **Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- Ensari, Hoşcan. **21.Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Eraslan, Levent. “**Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi**”, Milli Eğitim Yayınları, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 32, Sayı 162, Bahar 2004.
- Eraslan, Levent. “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kırıkkale, 2003.
- Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 5.Baskı, 2004.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 7.Baskı, 2004.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayınları, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1993.

Ferik, Funda. "**İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi**", Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl 4, Sayı 19, Temmuz-Ağustos 2001.

Goffee, Robert, Gareth Jones. "**İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun ?**" What Makes a Leader ?(Lideri Lider Yapan Nedir?) Leaders Harward Business, Rewiev Pub. (Çev: Nurettin El Hüseyini) İstanbul, 1999

Gümüşeli, Ali İlker. "**İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**". Ankara: (A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora tezi), 1994.

Gümüşeli A. İlker. "**Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler**", Eğitim Yönetimi dergisi Bahar Sayı:2, 1996, s.203.

Gümüşeli, A. İlker. "**İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, 1996.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi - Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara: 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık Ltd. 7. Baskı,1995.

Karip, Emin. "**Dönüşümcü Liderlik**" Eğitim Yönetimi, Yıl:4, Sayı:16, ss. 443-465, 1998.

Karkın, Naci, "**Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi**", İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 445, Aralık 2004.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları, No:113,1969.

- Kılınç, Taner. “**Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, Bildiriler Kitabı, Cilt:2, (5–6 Haziran 1997).
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayınlan, 2003.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım A.Ş, 8.Baskı, 2001.
- Özdemir Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, 2000.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Özer, A. Kadir. **Gerçekçi Yönetişim Yönetici / Liderlik Modeli**, İstanbul: Varlık yayınları, 1997.
- Pehlivan, Aydın, İnayet. **Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001.
- Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**: Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Tanrıögen, Abdurrahman. “**Okul Müdürünün Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki ilişkiler**”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1988.
- Taymaz, A. Haydar. **Okul Yönetimi**, Ankara: Saypa Yayınları, 1995.
- Toprakçı, Erdal. **Sınıf Örgütünün Yönetimi**, Ankara: Ütopya Yayınevi, 1.Baskı, 2002.
- Turan, Ebiçlioğlu. “**Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi**”, Eğitim Yönetimi Dergisi, yıl:8 sayı:31, yaz 2002.
- İnsan Kaynakları.(<http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=25867>).Erişim tarihi,09-01-2008

EKLER

EK: ÖĞRETMEN ANKETİ

Değerli Öğretmenler;

Bu anket formu, *meslek liselerinde görev yapan müdürlerin etkili liderlik özelliklerinin araştırılması* hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bilgiler yüksek lisans bitirme tezinde kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın gerçekliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz. Cevaplamayı(X) ya da (+) işaretini koyarak yapınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Şakir CANKARA

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili **kişisel bilgilerin** elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan	5. Meslekteki kıdeminiz: ☐ 1–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 11–15 yıl ☐ 16 ve daha fazla yıl
2. Yaşınız? ☐ 21–30 ☐ 31–40 ☐ 41–50 ☐ 51 yaş ve üzeri	6. Bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz? ☐ 1–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 11–15 yıl ☐ 16 ve daha fazla
3. Branşınız? ☐ Meslek dersi öğretmeni ☐ Kültür dersi öğretmeni	
4 Eğitim durumunuz? ☐ Ön lisans (2 Yıllık) ☐ Lisans (4 Yıllık) ☐ Lisansüstü	

II. BÖLÜM

Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenekten size göre en uygun olanını, yanındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

Açıklama: Aşağıda okul müdürünüzün etkili liderlik özellikleri ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmıştır. Her davranışın karşısında beş seçenek verilmiştir. Sizden istenen her cümleyi dikkatle okuyarak, kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadarki gözlemlerinize göre cevaplamanızdır.		KATILMA DERECENİZ				
		Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
		5	4	3	2	1
1	Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Okulda çalışan bireyler okul yöneticisine güvenir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Yönetim ile ilgili hatalı kararları tekrar etmez.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşüncelere önem verir	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Açıklama: Aşağıda okul müdürünüzün etkili liderlik özellikleri ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmıştır. Her davranışın karşısında beş seçenek verilmiştir. Sizden istenen her cümleyi dikkatle okuyarak, kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadarki gözlemlerinize göre cevaplamanızdır.		KATILMA DERECENİZ				
		Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
		5	4	3	2	1
19	Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Okul yönetimi ile ilgili konularda risk alır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	Farklı düşüncelere çok önem verir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26	Yeniliklere açıktır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Eleştiriye açıktır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28	Beden dilini iyi kullanır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29	Sözlü ifade gücü yüksektir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30	İyi bir dinleyicidir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

III. BÖLÜM

Bu araştırma konusuyla ilgili, ankette bulamadığınız ve belirtmek istediğiniz bilgiler varsa lütfen bu alana yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ
ŞAKİR CANKARA

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi 01.01.1975

Doğum Yeri Andırın

Medeni Durumu Evli

Eğitim

1988 – 1992 Adana Kiremithane Teknik Lisesi

1993 -1997 Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi

2006 –2008 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı (Devam ediyor)

Çalıştığı Kurumlar

1998 – 2006 Ümraniye Atatürk And. Tek. Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi

2006 – Dr. Nureddin Erk-Perihan Erk Ana. Tek.
Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi