



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

**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ
LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ
(Öğretmen Görüşlerine Göre)**

**Yılmaz GÜRBÜZ
(Yüksek Lisans Tezi)**

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

İstanbul –2014



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

**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ
LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ
(Öğretmen Görüşlerine Göre)**

**Yılmaz GÜRBÜZ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL**

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

İstanbul –2014

ONAY SAYFASI

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İlk ve Ortaokul Yönetici Davranışlarına Liderlik
Tükenişine Göre Değerlendirilmesi (Öğretmen Gözünden Göre)

Ad-Soyad:

Yılmaz GÜRBÜZ

ONAY:

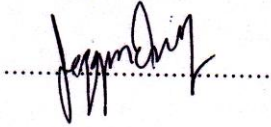
Danışman : Prof. Dr. Senem ÜNAL



Üye: Yrd. Doç. Dr. Buket DOĞAN



Üye: Dr. Sezgin ERJOY



Onay Tarihi: 30.10.2014...

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ	xviii
ABSTRACT	xx
ÖZET	xxi
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	2
1.3. ALT PROBLEMLER	2
1.4. AMAÇ	3
1.5. ÖNEM.....	3
1.6. SAYILTILAR.....	4
1.7. SINIRLILIKLAR.....	4
1.8. TANIMLAR	4
BÖLÜM II	6
2. LİDERLİK	6
2.1. LİDERLİK VE LİDER TANIMLARI.....	6
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	7
2.3. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI	9
2.3.1. Yasal Güç.....	10
2.3.2. Ödül Gücü.....	10
2.3.3. Zorlayıcı Güç.....	10
2.3.4. Uzmanlık Gücü	10
2.3.5. Karizmatik Güç.....	10

2.4. LİDERLİK KURAMLARI.....	11
2.4.1. Özellik Kuramları	11
2.4.2. Davranışsal Kuramlar	13
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	13
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	15
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Modeli	15
2.4.3. Durumsallık Kuramları.....	17
2.4.3.1. Yol Amaç Kuramı	17
2.4.3.2. Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	18
2.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı	20
2.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	21
2.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	23
2.5. LİDERLİK TÜRLERİ	26
2.5.1. Öğretimsel Liderlik.....	26
2.5.1.1. Öğretimsel Liderliğin Boyutları	28
2.5.1.2. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Lider Olması	28
2.5.1.3. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları.....	29
2.5.1.4. Öğretimsel Liderliğin Temel Sonuçları.....	31
2.5.2. Kültürel Liderlik	32
2.5.2.1. Yeni Örgüt Kültürü Oluşturmak.....	33
2.5.2.2. Okul Yaşamında Kültürel Liderlik.....	35
2.5.2.3. Okul Kültüründe Değişim ve Liderliğin Etkisi	36
2.5.2.4. Kültürel Liderlik ve Demokratik Okul	37
2.5.2.5. Kültürel Liderlik ve Küresel Bakış.....	38
2.5.3. Etik (Moral) Liderlik	38
2.5.3.1. Etik Liderliğin İlkeleri.....	39
2.5.3.2. Yöneticinin Etik İlkelerden Uzaklaşması	42
2.5.3.3. Okuldaki Liderlik Açısından Moralin Önemi	42
2.5.3.4. Okul Yöneticisinin Etik Sorumlulukları.....	44
2.5.3.5. Etik Okulu Oluşturmak.....	45
2.5.3.6. Erdemli Okulun Özellikleri	46
2.5.3.7. Etik Liderliğin Felsefi Anlamı.....	47
2.5.4. Vizyoner Liderlik.....	47
2.5.4.1. Vizyoner Lider Olmanın Aşamaları	49
2.5.4.2. Vizyoner Liderde Olması Gerekenler.....	50

2.5.4.3. Vizyon, Misyon ve Strateji.....	51
2.5.4.4. Okul Yönetiminde Vizyoner Liderlik.....	52
2.5.5. Öğrenen Liderlik.....	53
2.5.5.1. Öğrenen Liderlerin Nitelikleri.....	55
2.5.5.2. Okullarda Örgütsel Öğrenmenin Engelleri.....	55
2.5.5.3. Örgütsel Ortamda Öğrenenler	56
2.5.5.4. Okul Yönetiminde Örgütsel Öğrenme.....	57
2.5.5.5. Okullarda Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	58
2.5.6. Transformasyonel Liderlik	59
2.5.6.1. Transformasyonel Liderin Etkililiği	59
2.5.6.2. Transformasyonel Liderlik Davranışının Temelleri	62
2.5.6.3. Karizmatik Liderlik	63
2.5.6.4. Okul Yönetiminde Transformasyonel Liderlik	63
2.5.6.5. Okul Yöneticisinin Değişimdeki Rollerini	64
2.5.7. Süper Liderlik	65
2.5.7.1. Süper Liderlik Yaklaşımının Temelleri.....	66
2.5.7.2. Süper Liderliğin Evreleri.....	67
2.5.7.3. Süper Liderlik Anlayışının Özellikleri	69
2.5.7.4. Okul Yöneticiliğinde Süper Liderlik.....	70
2.6. OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK	71
2.7. LİDERLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	73
BÖLÜM III.....	80
3. YÖNTEM	80
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	80
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	80
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	80
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	83
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	83
BÖLÜM IV.....	85
4. BULGULAR	85
4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN KİŞİSEL BULGULAR.....	85
4.2. İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ	87

4.3. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	88
4.4 ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	92
4.5. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	104
4.6. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	104
4.7. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	114
4.8. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜYLE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	120
4.9. “LİDERLİK TÜRLERİ ANKETİ” MADDELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	133
BÖLÜM V.....	138
5. SONUÇLAR.....	138
5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN KİŞİSEL BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR	138
5.2. İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR.....	139
5.3. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR	139
5.4. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR	140
5.5. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR.....	141
5.6. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR	142
5.7. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR.....	143
5.8. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜYLE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR.....	144
5.9. “LİDERLİK TÜRLERİ ANKETİ” MADDELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR	146
BÖLÜM VI.....	147
6. TARTIŞMALAR	147
6.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN KİŞİSEL BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	147

6.2. İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR...	148
6.3. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	149
6.4. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	150
6.5. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	153
6.6. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	153
6.7. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	156
6.8. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜYLE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	158
6.9. “LİDERLİK TÜRLERİ ANKETİ” MADDELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR	161
BÖLÜM VII	163
7. ÖNERİLER.....	163
KAYNAKLAR.....	165
EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ.....	168
EK 2: ANKET UYGULAMA İZİN BELGESİ.....	172
EK 3: ANKET UYGULAMASINA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ.....	174
ÖZGEÇMİŞ.....	175

KISALTMALAR VE SİMGELER

ANOVA : Varyans Analizi

F: İstatistiklerin varyans analizi ile anlamlılığını sınamada kullanılan değer

KO : Kareler Ortalaması

KT : Kareler Toplamı

N: Frekans (Örneklem Büyüklüğü)

P: Anlamlılık Derecesi (Manidarlık)

s.: Sayfa numarası

Sd: Serbestlik Derecesi

Sh: Standart Hata

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

Ss: Standart Sapma

T: İstatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değer

x: Aritmetik Ortalama

% : Yüzde değeri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği.....	16
Şekil 2.2. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	22
Şekil 2.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	24
Şekil 2.4. Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu	36
Şekil 2.5. Okul Yöneticisinin Kendini Geliştirmesi	53
Şekil 2.6. Okullarda Örgütsel Öğrenme Sürecini Etkileyen Faktörler	58

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar	9
Çizelge 2.2. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri.....	12
Çizelge 2.3. Beş Liderlik Biçimi	20
Çizelge 2.4. Kültür Oluşturan Mekanizmalar	34
Çizelge 2.5. Lacznia'ın 14 Ahlak Önerisi.....	41
Çizelge 2.6. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlerin Özellikleri.....	61
Çizelge 2.7. Dört Liderlik Biçiminin Karşılaştırılması.....	66
Çizelge 3.1. Liderlik Türleri Anketi Alt Başlıkları.....	81
Çizelge 3.2. Anketin Güvenirliği	82
Çizelge 3.3. Anketin Alt Başlıklarına Göre Güvenirlik Analizi	82
Çizelge 3.4. Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları	83

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1.Cinsiyete İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	85
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	85
Tablo 4.3. Branşa İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	86
Tablo 4.4. Okul Türüne İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	86
Tablo 4.5. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	86
Tablo 4.6. Şimdiki Müdürle Çalışma Süresine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	87
Tablo 4.7. “Liderlik Türleri Anketi”nin Alt Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	88
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	88
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	89
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	89
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	90
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	90
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	91
Tablo 4.15. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	91

Tablo 4.16. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	92
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	93
Tablo 4.18. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	93
Tablo 4.19. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	94
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	94
Tablo 4.21. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	95
Tablo 4.22. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	95
Tablo 4.23. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	96
Tablo 4.24. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	96
Tablo 4.25. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	97
Tablo 4.26. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.” Maddesine Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	97

Tablo 4.27. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	98
Tablo 4.28. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	98
Tablo 4.29. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	99
Tablo 4.30. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	99
Tablo 4.31. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	100
Tablo 4.32. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	100
Tablo 4.33. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	101
Tablo 4.34. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	101
Tablo 4.35. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	102
Tablo 4.36. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	102
Tablo 4.37. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	103
Tablo 4.38. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	103

Tablo 4.39. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	104
Tablo 4.40. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	104
Tablo 4.41. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	105
Tablo 4.42. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	105
Tablo 4.43. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	106
Tablo 4.44. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	106
Tablo 4.45. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	107
Tablo 4.46. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	107
Tablo 4.47. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Demokratik davranış sergiler.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	108
Tablo 4.48. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	108
Tablo 4.49. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Herkesi saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	108
Tablo 4.50. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	109

Tablo 4.51. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	109
Tablo 4.52. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	110
Tablo 4.53. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	110
Tablo 4.54. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	111
Tablo 4.55. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	111
Tablo 4.56. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	112
Tablo 4.57. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	112
Tablo 4.58. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	113
Tablo 4.59. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	113
Tablo 4.60. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	113
Tablo 4.61. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	114
Tablo 4.62. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	114

Tablo 4.63. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	115
Tablo 4.64. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları ..	115
Tablo 4.65. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	116
Tablo 4.66. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	116
Tablo 4.67. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Vizyon, arzulanın geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	117
Tablo 4.68. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları..	117
Tablo 4.69. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	118
Tablo 4.70. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	118
Tablo 4.71. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	119
Tablo 4.72 Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları	119
Tablo 4.73. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	120
Tablo 4.74. Öğretmenlerin, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	120
Tablo 4.75. Öğretmenlerin, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	121
Tablo 4.76. Öğretmenlerin, “Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	121

Tablo 4.77. Öğretmenlerin, “Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	122
Tablo 4.78. Öğretmenlerin, “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	123
Tablo 4.79. Öğretmenlerin, “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	123
Tablo 4.80. Öğretmenlerin, “Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	124
Tablo 4.81. Öğretmenlerin, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	124
Tablo 4.82. Öğretmenlerin, “Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	125
Tablo 4.83. Öğretmenlerin, “Demokratik davranış sergiler.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	125
Tablo 4.84. Öğretmenlerin, “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	126
Tablo 4.85. Öğretmenlerin, “Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	126
Tablo 4.86. Öğretmenlerin, “Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	127
Tablo 4.87. Öğretmenlerin, “Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	127
Tablo 4.88. Öğretmenlerin, “Yaşam boyu öğrenme ve aslarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	128
Tablo 4.89. Öğretmenlerin, “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	128
Tablo 4.90. Öğretmenlerin, “Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları ...	129
Tablo 4.91. Öğretmenlerin, “Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	129

Tablo 4.92. Öğretmenlerin, “Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.”	
Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	130
Tablo 4.93. Öğretmenlerin, “Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.”	
Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	130
Tablo 4.94. Öğretmenlerin, “Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.”	
Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	131
Tablo 4.95. Öğretmenlerin, “Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.” Maddesine İlişkin Okul	
Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	131
Tablo 4.96. Öğretmenlerin, “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır	
ve güvenilir biridir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş	
Farklılıkları	132
Tablo 4.97. Öğretmenlerin, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam	
hazırlar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	132
Tablo 4.98. “Liderlik Türleri Anketi” Maddelerine Verilen Yanıtlara Göre Frekans, Yüzde, Ortalama ve	
Standart Sapma Değerleri	133

ÖNSÖZ

Geleceği inşa etme görevini üstlenen eğitim, toplumsal yaşamda önemli bir değere sahiptir. Eğitimin önemini bilen M. Kemal Atatürk şu sözleri ile yapılması gerekeni belirtmiştir:

“En önemli ve verimli vazifelerimiz, milli eğitim işlerimizdir. Milli eğitim işlerinde muhakkak zafere ulaşmamız gereklidir.”

Eğitim işlerinde zafere ulaşmanın en önemli yollarından biri de eğitim yönetiminin doğru yapılmasıdır. Yani eğitim yöneticilerinin doğru liderlik yapabilmesidir. Özellikle okul yöneticilerinin topluluk olarak okul, güvenilir bir örgüt olarak okul, öğrenen örgüt olarak okul imajını birbiriyle bütünleştirmesi gerekir.

Topluluk olarak okul imajında okulun psikolojik dengesinin korunması ön plana çıkar. Güvenilir okul imajında velilerin ve toplumun beklentilerine uygun, öğrenci başarısını arttıracak bir ortamın oluşturulması ön plana çıkar. Öğrenen okul imajında ise öğretmenlerin öğrenci başarısını arttırmak amacıyla sürekli takım halinde öğrenmeleri üzerinde durulur.

Okulda bütünlüğün oluşturulması için okul liderinin çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Okul lideri okulda küçük bir başarısızlığı dahi ihmal etmemelidir. Çünkü okuldaki başarısızlık tüm topluma yansımaktadır.

Gerçek lider ekibine değer verir, ekibinin başarısı için çalışır. Ekibinin başarısını kendi başarısı olarak görmez. Gerçek lider bilgiyi yayar. Kurumsal bilgileri aktarır, ekibinin görüşlerini alır. Bir yanlışlık yapmışsa samimi olarak bunu kabul eder. Hata yapan ekip çalışanını bağışlamasını bilir. Gerçek lider ekibinin potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır. Sorunlara çözüm üretir. Sevincini ve üzüntüsünü çalışanlarıyla paylaşır. İyi bir dinleyicidir. Önce dinler sonra konuşur. İnsanları etkilemesini bilir.

Yeni liderlik yaklaşımlarına göre hazırladığım bu çalışmamda çeşitli liderlik türleri karşınıza çıkacaktır. Bu liderlik türlerinin farklı etkililik ölçütleri vardır. Örneğin etik liderlik, etik değerleri yaşama ve geliştirmeyi hedef alır. Kültürel liderlik güçlü örgüt kültürü oluşturmaya çalışır. Öğrenen liderlik örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirir. Süper liderlik çalışanları kendi kendine liderlik etmeye teşvik eder. Vizyoner liderlik paylaşılan vizyon oluşturmaya çalışır. Transformasyonel liderlik köklü dönüşüm oluşturur. Öğretimsel liderlik ise iyi öğretimi hedef alır.

Bu çalışmamda şu soruların cevaplarını bulmaya çalıştım: Okullarımızda yöneticiler tarafından en çok uygulanan liderlik türü hangisidir? İlkokul ve ortaokul müdürlerimiz hangi liderlik özellikleri ile okullarında etkili olmaktadır? Devlet okulları müdürleri ile özel okullar müdürleri nasıl bir yönetim sergilemektedir, hangi liderlik türüne uygun davranışlar sergilemektedirler? Bu soruları öğretmen görüşlerine göre açıklamaya çalıştım. Sonuç ve önerileri de çalışmanın sonuna ekledim.

Bu çalışmanın her aşamasında büyük bir özveriyle bana destek olup yol gösteren, tecrübesi ve bilgisiyle beni aydınlatan danışmanım Prof. Dr. Semra ÜNAL'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırmada anket çalışmalarına izin veren müdür ve yardımcılara, anketi doldurarak katkıda bulunan öğretmenlere, her zaman yanımda olup beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF THE PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE TYPES OF LEADERSHIP (According To Teachers' Opinions)

To provide happy environment for students and teachers is a step in increasing the quality of education. They are the administrators who are capable of leading these people. The purpose of this research is to evaluate primary and secondary school administrators' behaviours according to their type of leadership and to determine the type of leadership that is applied to the most. To do this teachers' perceptions of leadership were consulted about the director. The research concerns 2012-2013 education year that the teachers who are on duty in elementary and secondary schools in Ataşehir, Istanbul. This research refers the opinions of the teachers who are in 14 public schools and 9 special schools that I visited. The research consists of 321 teachers. Research related data was collected with "The Types of Leadership Survey" that we have prepared. The first section is related with your personal information. In the second section there are total 55 materials that the manager will be evaluated according to the type of leadership behaviours. The survey consists of seven sub-headings. These are: Instructional, Cultural, Ethical, Visionary, Learning, Transformational and Super Leadership. In accordance with the opinion of the teachers who participated in the study the following results emerged: All the leadership types that mentioned in the survey aren't always applied by the managers, they're mostly applied by them. The managers are mostly applied the "Ethical Leadership" as a leadership type. Ethical leadership isn't always but mostly applied in school by the school principals. After Ethical leadership there comes a "Visionary Leadership" which is mostly applied. After that in order there comes "Transformational, Instructional, Cultural and Learning Leadership". Instructional and Cultural Leadership have equal points. The least applied leadership type by the principals in our schools is "Super Leadership" (self to self leadership). The demographic features of teachers such as sexuality, age, type of school, education and working hours of principals showed significant differences. Male teachers, those over the age of 51, the ones who work in private schools, postgraduates, working with the school principal about 1 year and less give positive responses comparing with the people in their groups. We didn't observe any meaningful difference between classroom teachers and branch teachers. If we want our schools to be more successful our managers should exhibit a life-long learning administration. A school administrator who has a leadership feature creates a school culture in which everyone do their duties and their conscientious responsibility.

Key Words: School principal, management, leadership, leadership types.

ÖZET

İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ (Öğretmen Görüşlerine Göre)

Öğrenci ve öğretmenlere mutlu olacakları bir ortam sağlamak eğitimdeki kaliteyi arttırmada bir adımdır. Bunu sağlayacak olan lider özelliğine sahip yöneticilerdir. Bu araştırmanın amacı ilkök ve ortaokul yöneticilerinin davranışlarını liderlik türlerine göre değerlendirmek ve okullarımızda en çok uygulanan liderlik türünü belirlemektir. Bunun için öğretmenlerin müdürleri hakkındaki liderlik algılarına başvurulmuştur. Araştırmanın evreni 2012 – 2013 eğitim-öğretim yılı içinde; İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde, ilkök ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşturmaktadır. İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde gidilebilen 14 devlet okulu, 9 özel okulda görev yapan ve ulaşılabilen öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın örneklemini 321 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma ile ilgili veriler, hazırladığımız “Liderlik Türleri Anketi” ile toplanmıştır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgilerle ilgilidir. İkinci bölümde yönetici davranışlarının liderlik türlerine göre değerlendirileceği toplam 55 madde yer almaktadır. Anket, 7 alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar: ‘Öğretimsel, Kültürel, Etik, Vizyoner, Öğrenen, Transformasyonel, Süper Liderlik’ tir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: Ankette geçen bütün liderlik türleri, müdürler tarafından her zaman değil de çoğunlukla uygulanmaktadır. Müdürlerin en çok uyguladığı liderlik türü ‘Etik Liderlik’ tir. Etik liderlik okulda müdürler tarafından her zaman değil, çoğunlukla uygulanmaktadır. Etik liderlikten sonra yine çoğunlukla uygulanan ‘Vizyoner Liderlik’ gelmektedir. Daha sonra sırasıyla ‘Transformasyonel, Öğretimsel, Kültürel ve Öğrenen Liderlik’ gelmektedir. Öğretimsel ve Kültürel Liderlik eşit puan almıştır. Okullarımızda müdürler tarafından en az uygulanan liderlik türü ise ‘Süper Liderlik’ (kendi kendine liderlik)tir. Öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, okul türü, eğitim durumu ve okul müdürüyle çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Erkek öğretmenler, 51 yaş ve üstündekiler, özel okulda çalışanlar, lisansüstü mezunları, okul müdürüyle 1 yıl ve daha az çalışanlar kendi grubundakilere göre daha olumlu yanıtlar vermiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Okullarımızın daha başarılı olması için yöneticilerimizin hiyerarşik bir yönetimden çok yaşam boyu öğrenmeye dayalı bir yönetim sergilemeleri gerekmektedir. Lider özelliğine sahip bir okul yöneticisi herkesin görevini severek ve vicdani sorumlulukla yerine getirdiği bir okul kültürü meydana getirir.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, yöneticilik, liderlik, liderlik türleri.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar, sınırlılıklar sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin tanımlara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan kısaltmalar da bu bölümün sonuna eklenmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

“Bir öğretmen sonsuzluğu etkiler, etkisinin nerede sona ereceği bilinemez.” diyen Hanry Adams ne güzel anlatmış eğitimin sonsuzluğunu. Okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin yaptıkları işin ne denli önemli olduğunu çok iyi anlıyoruz bu sözle. Yöneticilerin ve öğretmenlerin her bir davranışı çocukların hafızasına kazınır ve çocuklar da aynı davranışı sergilemeye eğilim gösterirler. Sonra o çocuklar aynı şekilde başkalarına örnek olurlar. Bu böyle sürer gider. Bunun nerede sona ereceğini kimse bilemez.

Eğitim tüm toplumun karakterini, yaşam biçimini etkileyen önemli bir kültür unsurudur. Toplum için bu denli önem taşıyan eğitim kurumları elbette ki iyi yönetilmelidir. Okul yöneticileri iyi birer lider olmalıdır. Lider özellikleri taşıyan okul yöneticileri ile okullarımız eğitim için daha elverişli hale gelecektir. Hem fiziki açıdan hem de verilecek eğitim- öğretim açısından kaliteyi yakalayacak okul iyi bir lideri gerektirir.

Sağlıklı bir ekonomik büyüme, toplumsal ve siyasal gelişme, eğitim sisteminin fonksiyonlarını gerçekleştirmedeki başarı derecesiyle yakından ilişkilidir (Taymaz, 1986, s.17). Eğitim sisteminin fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi de yöneticilerin iyi birer lider olmasına bağlıdır. Yöneticiler çalışanlarına model olabiliyorsa, yeni vizyonlar oluşturup çalışanlarını bu vizyonlar eşliğinde harekete geçirebiliyorsa iyi birer lider olma yolunda ilerliyorlar demektir.

Günümüze kadar liderlik konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik türleri ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmamızda yeni yaklaşımlarla ortaya çıkarılan liderlik türleri ele alınmıştır. Liderlik türlerinden biri olan öğretimsel liderlik yeni öğretim stratejileri belirlemeye çalışır. Kültürel liderlik okulun daha etkili olabilmesi için güçlü bir okul kültürü oluşturur. Süper liderlik öğretmenlerin ve

öğrencilerin kendi kendini yönlendirmelerini sağlar. Etik liderlik eylem ve kararlarında etiksel sorumluluk alır. Öğrenen liderlik takım halinde öğrenmeye büyük önem verir. Transformasyonel liderlik değişimi destekler ve yeni örgütsel değerler geliştirir. Vizyoner liderlik insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğine sahiptir.

Eğitim örgütlerinin geleceği, yöneticilerin liderlik rol ve davranışlarını yerine getirmesine bağlıdır (Çelik, 1999, s.35). Okul yöneticileri; eğitimin temel değer ve ideallerini benimseyip ve bunları davranışa geçirerek, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinimlerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetimci olarak, okulda ahenkli insan ilişkileri kurarak, üstlük imajından liderlik imajına geçebilirler (Bursalıoğlu, 1994, s.208).

Okullarımızda yöneticilerimiz öğretmenler ve öğrencilerin başarısı için lider özellikleri gösteriyorlar mı? Gösteriyorlarsa en çok hangi liderlik davranışlarını sergilemektedirler? Bu çalışmada bu soruların cevapları aranırken okullarımızda yönetici davranışlarının en çok hangi liderlik türüne uygun düştüğünü de anlamış olacağız.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlkokul ve ortaokul müdürleri yöneticilik görevlerini yerine getirirken en çok hangi liderlik türüne uygun davranışlar sergilemektedirler?

1.3. ALT PROBLEMLER

Müdürlerin liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenin;

1. Cinsiyeti değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
2. Yaşı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. Branşı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. Çalıştığı okul türü (devlet okulu ve özel okul) değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. Eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
6. Müdür ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
7. Son olarak, öğretmenlerin algısına göre müdürler hangi liderlik davranışlarını hangi düzeyde göstermektedirler?

1.4. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin davranışlarını liderlik türlerine göre değerlendirmektir. Bunun için öğretmenlerin müdürleri hakkındaki liderlik algılarına başvurulacaktır.

Araştırma sonucunda okullarımızda müdürler tarafından en çok uygulanan liderlik türü belirlenmiş olacaktır. Bu belirleme sonucunda hangi yönetim şeklinin eğitim-öğretim için uygun olduğu anlaşılabilecektir. Okullarımızın daha demokratik ve daha başarılı olması için yöneticilerimizin hangi liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği de tespit edilecektir.

1.5. ÖNEM

Eğitim yöneticileri eğitim için vazgeçilmezdir. Her türlü teknolojik, bilimsel ve sosyal gelişimin, değişimin yaşandığı günümüzde eğitim yöneticilerinden eğitim yönetimi davranışından çok lider davranışı göstermesi beklenmektedir.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar sonucunda farklı liderlik türlerine ulaşılmıştır. Çalışmamızda ele aldığımız liderlik türleri şunlardır:

- A) Öğretimsel Liderlik
- B) Kültürel Liderlik
- C) Etik (Moral) Liderlik
- D) Vizyoner Liderlik
- E) Öğrenen Liderlik
- F) Transformasyonel Liderlik
- G) Süper Liderlik

Okul yönetimlerinde en çok uygulanan liderlik türü hangisidir? Okul müdürlerimizin davranışları hangi liderlik türüne uygun düşmektedir? Bu liderlik türü eğitim-öğretim için uygun mudur? Bu çalışmamızda bu soruların yanıtlarını bulmaya çalışacağız.

İyi bir yönetimle bütünleşmeyen eğitim örgütünün başarılı olması mümkün değildir (Eren, 1991, s.4). Liderlik konusu diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da önemli bir yer tutmaktadır. Konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin liderlik davranışlarının bilinmesi, karşılaşılabilecek herhangi bir sorun karşısında, çözüm yolunun kolayca bulunabilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesi, daha demokratik ve iyi bir lider müdür modelinin oluşumuna neden olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının eğitim yöneticilerine, program geliştirme uzmanlarına, eğitimcilere ve diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6. SAYILTILAR

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde, ulaşılan bulguların yorumlanmasında aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırma için ankete katılan öğretmenler sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.
2. Araştırmanın içeriğinde değişik kaynaklardan elde edilen bilgiler gerçeğe uygundur.

1.7. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. 2012-2013 eğitim-öğretim yılını kapsamaktadır.
3. Araştırma, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketteki soru maddeleri ile sınırlandırılmıştır.

1.8. TANIMLAR

Eğitim Yöneticisi: Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Çelik, 2007, s.29).

Eğitim Yönetimi: Eğitim kurumlarının çalışması ve yönetilmesi ile ilgili alandır (Bridge, 2003, s.57).

Etik: Bir kişi ya da grubun neyi doğru veya yanlış bulduğu noktasından hareketle davranışını yönlendiren ahlaki ilke ve değerlerdir (Bridge, 2003, s.131).

Lider: Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 1996, s.387).

Liderlik Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Koçel, 2003, s.583).

Okul Yöneticiliği: Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliği içinde yer alır ve belli düzeydeki okul ya da okulların amaca en uygun ve en etkili biçimde nasıl çalıştırılabileceği

ile ilgili ilke ve teknikleri inceler. Okul yöneticiliği de, kendi içinde bölünebilmekte ve ilkokul yöneticiliği adını almaktadır (Binbaşıoğlu, 1988, s.3).

Öğretimsel Liderlik Eğitim işini gerçekleştirmek için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul komitesinin birlikte çalışacakları bir örgüt iklimi yaratılmasıdır (McEvan,1994, s.43).

Yönetici: Belli bir amaç uğruna bir araya gelen, insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir (Erdoğan, 2003).

BÖLÜM II

2. LİDERLİK

Her canlı kendi doğasına uygun yaşar. İnsanlar da kendi doğasından olsa gerek gruplar halinde yaşamayı tercih etmiştir. Yaşamlarını rahat, mutlu ve huzurlu sürdürebilmek için birbirlerine ihtiyaç duymuşlardır. İhtiyaçlarını karşılamada en iyi yolun yardımlaşma, dayanışma ve güç birliği etme olduğunu anlamışlar. Bunun için gruplar, topluluklar oluşturmuşlar. Daha sonra da oluşturdukları topluluğun belli bir düzeni olması gerektiğini anlamışlar. İşte bu düzeni sağlamak ve devam ettirmek için de liderlere, yöneticilere ihtiyaç duymuşlardır.

Liderlerin toplumu yönetmek için uyguladıkları yöntemler geçmişten günümüze hep araştırma konusu olmuştur. Liderlerin özellikleri, davranışları kendi zamanına göre incelenmiş ve lider, liderlik üzerine farklı tanımlar yapılmıştır.

2.1. LİDERLİK VE LİDER TANIMLARI

Bazı araştırmacıların liderlik konusunda yapmış oldukları tanımlar aşağıda yer almaktadır:

“Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.” (Bennis & Nanus, 1985, s.56).

“Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.” (Zaleznik, 1977, s.267).

“Liderlik, herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir.” (Koçel, 2003, s.583).

“Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur.” (Werner, 1993, s.16).

“Liderlik; gayeleri kabul ettirme ve o gayelerin yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyetidir. Liderlik, kişilikten ayrı bir özellik olmayıp onun uzantısıdır. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir.” (Ertürk, 2000, s.151-152).

“Liderlik ekip üyelerinin işe, ortak bir amaca yönelik çalışmalarını etkileme ve yöneltme becerisidir.” (Bridge, 2003, s.5).

Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde ise liderlik “liderin görevi” olarak tanımlanmaktadır (TDK,2004, s.1464).

Yukarıdaki tanımların ışığında liderliği şöyle tanımlayabiliriz: İnsanları ortak bir amaçta birleştirebilme ve o amaçların yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırabilme kabiliyet ve tekniğidir.

Liderlik bir kavramken lider ise bir bireydir. Liderle ilgili de birçok tanım çıkar karşımıza:

“Lider, üyesi olduğu grubun amaçlarının ve davranış normlarının belirlenmesinde etkili olan kişi olarak tanımlanabilir.” (Önal, 1998, s.69).

“Lider örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Lider doğru olan şeyleri yapmayı hedefleyen kişidir.” (Erdoğan, 2004, s.45).

“Lider yönetici; sorunlarla baş edebilen, insanlarla iyi anlaşılan, duygularını tanıyan ve onları idare edebilen, ruh halini düzenleyebilen, kendini başkalarının yerine koyabilen, başkalarının duygularını da anlayabilen olgun ve bilge kimsedir. Diğer bir ifade ile duygusal zekâsı yüksektir. Çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilir.” (Türker, 2004, s.95).

“Lider bir kümenin üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir.” (Başaran, 1992, s.53).

Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde ise lider “Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef.” olarak tanımlanmaktadır (TDK,2004, s.1464).

Yukarıdaki tanımların ışığında lideri şöyle tanımlayabiliriz: Bir grubun hem üyesi hem de grup üyelerini etkileme yeteneğine sahip olan kişidir.

Lider tanımları yukarıda olduğu gibi yapılırken yönetici ile lider arasındaki farklar da belirtilmiştir. Lider örgüte geniş açıdan bakar ve işgörenler üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Yönetici ise günlük sorunları çözüp arzu edilen sonuca ulaşmaya çalışır.

2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Bir kuruluştaki neler, nasıl yapılacak sorularına verilecek cevaplar yönetim denilen kurumu oluşturur. Burada neler yapılacaktır sorusunun cevapları yönetim biliminin konu

alanını ve nasıl yapılacaktır sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini oluşturur (Kaya, 1991).

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Liderlik etmek (lead) sözcüğü, kök olarak, gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek anlamına gelir. Liderlikte bir hareket, yolculuk duygusu vardır. Liderler yeni bir düzen, sistem arayışına girerler. Keşfedilmemiş bölgeye girmeye cesaret ederler ve yeni, tanıdık olmayan hedeflere doğru yelken açarlar.

Tersine yönetmenin kökü “el” (hand) anlamına gelen bir sözcüktür. Özünde, yönetim işleri “ele almak, idare etmek” düzeni sürdürmekle ve kontrolle ilgilidir. Yönetim ve liderlik arasındaki kritik fark bu iki sözcüğün kök anlamlarında görülebilir; işleri ele almak anlamına gelen kavramla bir yerlere gitmek anlamına gelen kavram arasındaki fark açıktır.

İki kavramın birbirinden ayrıldığı diğer bir nokta ise kullandıkları araçlardır:

Yönetici astlarını amaçlara yönlendirmek için yetkisini kullanır. Liderse izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici yetki; liderse güç sahibidir.

Lider vizyon, misyon ve değerlerle ilgilenir; yönetici ise planlama, organize etme, uygulama, ve sonuç alma ile uğraşır. Bir örgütü en iyi şekilde yönetmenin yolu hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerine sahip olmaktan geçer.

Lider ile yönetici arasındaki farkları şöyle özetleyebiliriz (Erdoğan, 2003, s.332):

1. Her yönetici lider değildir. Lider grup üyelerinin çoğunluğu tarafından izlenir. Lider, atamayla gelmez; bundan dolayı hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur.

2. Grup üyeleri lidere duygusal olarak da bağlı olur. Zaleznik’e göre yönetici, rasyonel karar veren ve sorunları çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerine cevap veren kişidir.

3. Yönetici, örgütsel amaçlar için çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

Starratt ise, lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliklerle belirlemeye çalışmıştır. Starratt’ın belirlediği lider ile yönetici arasındaki farklılıklar Çizelge 2.1.’de gösterilmiştir (Çelik, 2012, s.3):

Çizelge 2.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

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

(Kaynak: Starratt, 1995, s.10; aktaran: Çelik, 2012, s.3)

Bir başka kaynakta yönetici ile lider arasındaki farklar şu şekilde sıralanmıştır (Bridge, 2003, s.16):

YÖNETİCİ	LİDER
Beyni ile çalışır	Yüreği ile çalışır
Rasyonel	Vizyoner
Otoriter	Deneyici
Fikir danışan	Coşkulu
Sebatkar	Düş kurabilen
Analitik	Cesur
Düzenli	Keşfeden
Sorun çözen	Yaratıcı
Dengeleyici	Değişimi başlatan
Statü gücü olan	Kişisel gücü olan.

2.3. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Lider grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayabilmek için bazı güçlere sahip olmalıdır. Bu güçler sayesinde iş görenlerin enerjilerini belli yönlelere kanallize edebilir. Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı bulunmaktadır (Lunenburg & Ornstein, 1991; Arnold & Feldman, 1986; aktaran: Çelik, 2012, s.4-5-6):

2.3.1. Yasal Güç

Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Yasal güç, işgörenler arasında sürekli olarak iş doyumsuzluğu ve çatışma oluşturmaktadır. Verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir.

2.3.2. Ödül Gücü

Liderler işgörenlerin istediği ödülü kontrol ederler, kime ne kadar ödül verileceğine karar verirler. Ücret yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir. Ödül gücü, kısa bir süre için işgören performansını etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanmanın sakıncaları vardır. İşgörenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

2.3.3. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda, astları kontrol etme veya onları cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Örneğin zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme, kıdem veya kademe indirme gibi güçleri içermektedir. Zorlayıcı güç, işgörenler için geçici bir itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün olumsuzlukları hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir.

2.3.4. Uzmanlık Gücü

Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olan kişidir. Uzmanlık gücü, güvene dayalı iklimle yakından ilişkilidir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında davranışsal bir bütünlük oluşturur ve izleyenlerde güdülenmeyi içselleştirir.

2.3.5. Karizmatik Güç

Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtır.

Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturabilir.

Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Lider alanında kendini ne kadar geliştirirse uzmanlık gücünü o kadar arttırır. Karizmatik güç ise liderin yönetme yeteneğine bağlı güçtür.

Okul yöneticisi nasıl bir eğitim lideridir? Okul yöneticileri liderlik güçlerinden örgütsel güç olan yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güce sahiptir. Sadece bu üç gücün kullanılması okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak iyi bir liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır. Her okul yöneticisi karizmatik gücü kullanamayabilir. Buna karşılık uzmanlık gücüne sahip olabilir. Okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanında eğitim görmesine de bağlıdır.

2.4. LİDERLİK KURAMLARI

Tarihsel süreç içerisinde liderlik olgusu ve yönetim anlayışına karşı farklı bakış açıları gelişmiştir. Zaman içerisinde yeni kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar üç başlık altında toplanabilir: Özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları.

2.4.1. Özellik Kuramları

Özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderler özellikleri bakımından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar neticesinde etkili liderlerin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Liderliğin herhangi bir okulu yoktur. Bu sözde belirtildiği gibi liderin, doğuştan gelmesi gereken bazı özelliklere ve yeteneklere sahip olduğu, eğitimle lider olunamayacağı vurgulanmaktadır. Özellik kuramına göre: "İnsanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyizler." Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları bazı üstün yetenekleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu kuram dâhilinde üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar, kişisel özellikler, yetenek ve sosyal becerilerdir (Şimşek, 1999, s.177).

“Araştırma sonuçlarına dayanarak, liderlerde olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Başaran, 1992,s:57):

- Daha zeki olmalıdır.
- Çevresindeki insanlarla daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.

- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.”

Çok sayıda araştırmacı etkili liderlik davranışları ile lider özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre lider etkililiğini belirlemenin güç olduğu anlaşılmıştır. Hangi lider özelliklerinin hangi grupta etkili olduğu konusunda fikir birliğine ulaşılamamıştır. Bu durum liderliğin topluma göre değişen bir sanat olduğunu da kanıtlamaktadır.

Stogdil, 1949 ve 1974 yılları arasında liderlik özelliklerine ilişkin yaptığı araştırmada 163 lider özelliği belirlemiştir. Yukl, aynı bulguları yeniden değerlendirip aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır. Çizelge 2.2.’de liderlerin özellikleri ve yetenekleri yer almaktadır (Çelik, 2012, s.10).

Çizelge 2.2. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grup görevlerinden bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal beceriler
Dirençli	
Kendine güven	
Stres hoşgörüsü	
Sorumluluk üstlenmede gönüllü	

Kaynak: Yukl, G.A, 1989, s.176; aktaran: Çelik, 2012, s.10)

Özellik kuramına ilişkin yapılan araştırmaların ortaya koyduğu çeşitli sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği, araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir. Özellik kuramının işgörenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin önemini açıklığa kavuşturamaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması, önemli sınırlılıklarını oluşturur. 1940’ların sonundan

1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Robbins, 1994, aktaran: Çelik, 2012, s.9). Ancak son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilgi artmaya başlamıştır. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramlar, özellik kuramıyla da yakından ilgilidir (Çelik, 2012, s.9).

2.4.2. Davranışsal Kuramlar

Zamanla özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine liderlerin davranışları analiz edilerek liderlik açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin davranışları karşısında grup üyelerinin tepkileri de dikkate alınmıştır. Özellik kuramına göre liderlik doğuştan gelen bir yetenek olarak görölüyorken; davranışsal kuramda ise kişilerin lider olarak eğitilebilecekleri anlayışı hâkimdir.

Davranışçı kuramcılar, lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramcılara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşırken iki yol takip eder:

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya sevk eder.
2. Grup üyelerine destek olarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardım eder. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1986; aktaran: Çelik, 2012, s. 11).

Davranışçı kuramlar, liderlerin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının boyutlarını belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmalar sonucunda iki önemli boyut geliştirilmiştir. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır. Davranışsal kuramla ilgili Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları önemlidir.

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görölen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlar. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış şekli ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizlerle bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürölerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behaviour Description Questionnaire-LBDQ)" oluşturulmuştur. Bu anketin orijinalini Hemphill ve Alvin Coons geliştirmiştir. LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Winer tarafından yeniden düzenlenmiştir (Hoy&Miskel,1991).

Ohio üniversitesi tarafından geliştirilen LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları

ölçülmeye çalışılmıştır. “Halpin, Ohio State Üniversitesinde LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir (Hoy & Miskel,1991; aktaran Çelik,2012,s.12–13):

1. Liderlik Davranışını Betimleme Anketi(LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki farklı davranış boyutu belirlenmiştir.

2. Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek, yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.

3. Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.

4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında; kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.

5. Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.

6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.”

Görev yönelimli liderlik davranışı örgütsel amaçları gerçekleştirmekle ilgilidir. Çalışanların performans standartlarını sürdürmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler. Örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve performans değerlendirme gibi davranışlar görev yönelimli liderlik davranışlarıdır.

İlişki yönelimli liderlik davranışı; çalışanlara saygı, güven ve samimiyeti yansıtır. Lider kişileri dikkate alır, onların sorunlarını çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşmaya çalışır. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında bir psikolojik yakınlık vardır (Lunenburg & Ornstein,1991; aktaran: Çelik,2012, s.12).

Etkili liderlik, görev ve ilişki yönelimli davranışa önem vererek gerçekleştirilir. Liderler daha çok görev yönelimli davranışları savunurken; çalışanlar ilişki yönelimli davranışları tercih etmektedir. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın görüldüğü iş yerlerinde ise uyum, kurallarda açıklık, söz söyleme hakkı, demokratik bir ortamın oluşması kaçınılmazdır. Bütün bunlar aslında çalışma verimliliğini arttıran unsurlardır.

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Ohio Üniversitesi ile aynı dönemde liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir.

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalar Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan unsurları belirlemek olmuştur (Koçel,2003, s:401).

Yapılan araştırma sonucu iki liderlik davranışına ulaşılmıştır. Bunlar: İşgörene yönelik liderlik davranışı ve üretime yönelik liderlik davranışdır. İşgörene yönelik anlayış; insanlar arası ilişkilere önem veren, astların ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki farklılıkları kabul eden bir anlayıştır. Üretime yönelik anlayış ise grup üyelerini amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görür ve işin teknik ya da görev yönüne ağırlık verir (Robbins,1994, s.174; aktaran: Çelik,2012, s.13).

Araştırmalar sonucu işgörene yönelik liderlerin, daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu sağladığı gözlenmiştir.

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılmıştır. Bu model, liderlerin davranışlarını sergilerken önem verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır: Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyutta bu faktörlerle ilgili dereceler oluşturulmuştur. Bu dereceler 9 bölümden oluşmaktadır (Koçel, 2003, s.402).

Blake ve Mouton'un geliştirdiği yönetim gözeneği şekil 2.1.'de yer almaktadır (Çelik,2012, s.15):

İşgörene İlgi	Çok 9	1,9							9,9
	8								
	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2								
	Az 1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8
	Az	Üretime İlgi							Çok

şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

“Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik biçimlerini beş grupta toplayabiliriz (Owens,1987; aktaran: Çelik,2012,s.14–15):

1. Zayıf liderlik; lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi

1,1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören ve üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır.

2. Otorite ve itaat; 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.

3. şehir kulübü liderliği; lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görölmektedir.

4. Denge sağlayıcı liderlik; Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5,5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır

5. Grup liderliği; 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iřđorene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve zdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup yeleri ile güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik biçimi 9,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.”

Okuldaki liderlik anlayışı açısından Blake ve Mouton'un kuramını değerlendirirsek; hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine önem veren liderlik anlayışının daha etkili olabileceğini düşünebiliriz. Örgütsel amaçları olan okulda, bu amaçların yanında öğretmene ilgiyi de st seviyede tutmak gerekir.

Blake ve Mouton'un kuramı da dahil davranışsal kuramlar liderliği değerlendirirken vre ve ortam faktörünü göz ardı etmişlerdir. Liderlik değerlendirmelerinin her ortam için uygun olabileceğini düşünmüşlerdir. Daha sonraki yıllarda ise ortaya çıkan durumsallık kuramları her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır.

2.4.3. Durumsallık Kuramları

Yapılan araştırmalar sonucunda zamanla liderlikte başarının sadece liderlik özelliklerine ve liderin davranış biğimlerine bağlı olmadığı görüldü. Yönetilecek ortamın, vrenin durumu da göz önüne alınmalıydı. İçinde bulunulan durum da liderlik tarzını belirler. Durumsallık kuramları, ortamın getirdiği şartlara uygun davranılırsa, liderliğin etkin olacağını savunur. Yani durum, liderlik davranışını belirler.

Durumsallık kuramları ağdaş liderlik kuramlarındandır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunur. Dolayısı ile bu yaklaşımdaki anlayışa göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Hoy & Miskel,1991; aktaran: elik,2012,s.17).

Durumsallık kuramını savunan çalışmalar arasında ne çıkanlar aşağıda yer almaktadır.

2.4.3.1.Yol Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından yol-amaç kuramı geliştirilmiştir. Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimser; ancak bir üçüncü boyut daha ekler. Bu nc boyut liderin izleyenleri amaca gdlemesidir. Lider izleyenleri nasıl etkiler, iş ile ilgili amaçları nasıl algılar ve algılatır, amaca erişme yolları nelerdir? Yol-amaç kuramı bu soruları cevaplandırmaya çalışır.

Yol-amaç kuramına göre, liderin amaca güdülenmesinden çok, izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçlarına bağlıdır. (Başaran, 1992. s.73)

Yol-amaç kuramı lider davranışı üzerine odaklanır. House ve Mitchell'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Hoy & Miskel,1991,s.270; aktaran: Çelik,2012, s.17):

1. Emredici (yönlendirici) davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışır.

2. Başarı yönelimli liderlik: Lider davranışı, hedefler önündeki engelleri ortadan kaldırma, mükemmelliği vurgulama, performans geliştirme, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

3. Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi meydana getirme ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını içermektedir.

4. Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce izleyenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

Lider, yönetilenlerin durumuna göre bu dört liderlik davranışından birini seçer. Örneğin ilkökul mezunlarından oluşan gurubu yöneten lider emir verici davranış sergiler. İyi eğitilmiş işgörenle çalışan lider destekleyici davranışa ağırlık verir. (Can,1991; aktaran: Çelik,2012 s. 18)

Okullarda destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışının hakim olması daha doğru olabilir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenler üzerinde emredici liderlik davranışının etkili olması beklenemez. Böyle davranış öğretmeni köreltmek, yolunu tıkamak ve kendini geliştirip yetiştirmesini engellemekten öteye gitmez. Eğitim sistemi ancak çağdaş, demokratik, üretken öğretmenlerle düzelecektir. Bu hususta destekleyici ve katılımcı liderlere ihtiyaç duyulduğu unutulmamalıdır.

2.4.3.2. Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu modelin ana fikri; liderlik tarzını, başarı için en uygun durum ile eşleştirmektir. Liderlik tipleri ve organizasyonel durumun muhakemesiyle en uygun eşleşme bulunabilir.

Liderlikte durumsallık kuramı adını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma durumuna göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır.

Bir ortamda liderin doğması mümkün olabilir, ama gerekli de olmayabilir. Lider, ortamın uygun olma durumuna göre ortaya çıkar (Başaran, 1992, s.76).

Bu kuramda liderlikle ilgili iki önemli soruya cevap aranmıştır (Erçetin,2000, s:36):

Niçin belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerden biri etkiliyken; öteki etkili olmamaktadır?

Niçin belirli bir durumda etkili olan bir lider, bir başka durumda etkili olamamaktadır?

Durumsallık kuramı konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkililiğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar (Koçel,1998,s:407):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,
- Başarılacak işin niteliği,
- Liderin konumuna dayanan otoritesinin derecesi.

“Fiedler’in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Başaran,1992,s:77):

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.

3. Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.

5. Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.

6. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.”

Fiedler’in modeli, okullardaki yöneticilerin etkili liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Önce okul yöneticilerinin etkililiğini belirleyebilmek için okul yöneticisinin liderlik davranışları, kontrol durumu belirlenmeli; sonra etkili okulun belirlenmesi gerekir. Liderin etkililiğini arttırmak için etkili eğitimsel çıktılar oluşturmaya yönelmesi, ulaşabilir hedefler belirlemesi ve performans ölçütlerini geliştirmesi gerekir (Hoy & Miskel, 1991; aktaran: Çelik,2012, s:22).

2.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı

1973 yılında Victor Vroom ve Philp Yetton tarafından oluşturulan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yüzden “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilir (Vecchio,1991,s:319).

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı her duruma uyan bir tek liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde liderlik davranışları vardır. Vroom ve Yetton'un kuramında iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise liderlik biçimidir. (Hellriegel & diğ., 1986, s.323–325; aktaran: Çelik,2012, s.25).

Vroom ve Yetton kuramlarında otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlemiştir. Etkili liderlik için duruma en uygun liderlik davranışı gösterilmelidir. Vroom ve Yetton'un geliştirdiği liderlik biçimleri Çizelge 2.3.'te yer almaktadır (Çelik,2012, s.24,25):

Çizelge 2.3. Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupla paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

Okul yöneticilerinin okulla ilgili bir karar alırken öğretmenlerin görüşlerine başvurması çok önemlidir. Eğitim seviyesi yüksek olan ve sürekli öğrencilerle bir arada olan öğretmenlerin vereceği kararlar da elbette ki öğrencilerin yararına olacaktır. Öğretmenler de kendilerinin aldığı kararları uygulamada daha istekli olacaklardır. O yüzden okul yöneticilerinin her türlü görüşe karşı anlayışlı, hoşgörülü ve daha demokrat olması, kararları alırken öğretmenlerin görüşlerine başvurması gerekmektedir.

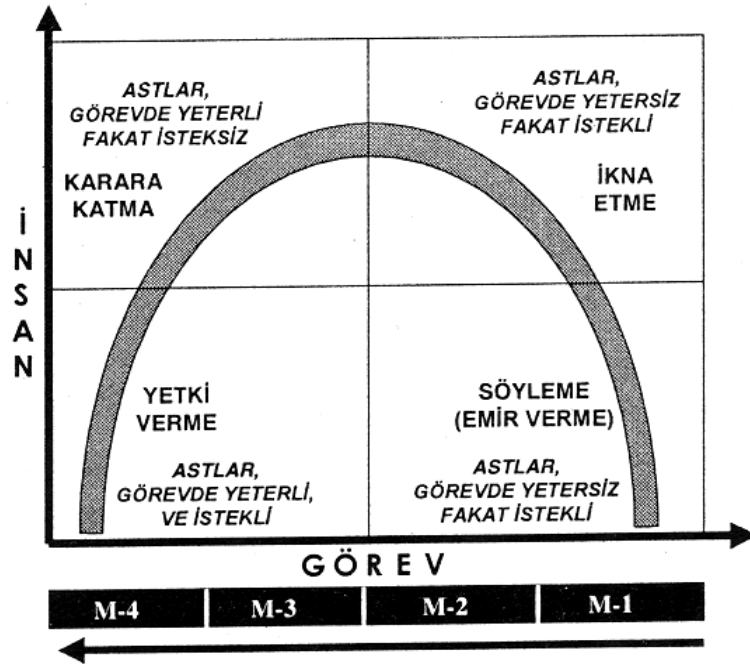
2.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından “Liderlik Çalışmaları Merkezi

(Center For Leadership Studies)”nde geliştirilmiştir. Kuram üç boyutlu bir kavram üzerine oturtulmuştur, ilişki yönelimli davranışla görev yönelimli davranışa, bireylerin olgunluk düzeyi boyutu eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi düşük olduğu zaman görev yönelimli davranışa ağırlık verilir. Grubun olgunluk düzeyi yükseldikçe ilişki yönelimli davranış da gelişir. Olgunluk, yüksek seviyelere ulaştığında lider, astların görüş ve fikirlerine önem vermeye başlar, onları da karar verme sürecine dahil eder.

Durumsal liderlik kuramını açıklayan iki anahtar davranış bulunmaktadır: Bunlardan biri görev yönelimli öteki ise ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Bu kuramda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun olgunluk seviyesi de eklenmiştir. Burada genel olarak iki tip olgunluktan bahsedilir: (1) İş olgunluğu: Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin iş performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimiyle ilgilidir.(2) Psikolojik olgunluk: Bu olgunluk biçimi ise kişinin başarı ihtiyacını ve gönüllü olarak sorumluluğu üstlenmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır. Lider, grubu sadece bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı ayrı değerlendirmek zorundadır. Çünkü grup üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır (Çelik, 2012, s.28).

Lider, çalışanların olgunluk düzeyine göre hangi liderlik biçimini uygulayacağını belirler. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırabiliriz. “Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri Şekil 2.2.’de gösterilmiştir, açıklamaları da aşağıda belirtilmiştir (Yukl,1989, s:105):



Şekil 2.2. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Yukl, Gary: Leadership In Organizations, Prentice Hall, 1989, s.106.

M-1: Emir verme, Söyleme (Telling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2: Satma, İkna etme (Selling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karara katma (Participating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyenlere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme (Delegating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olduklarını bilmektedirler.”

Kişiler ya da gruplar farklı olgunluk seviyelerinde bulunabilirler. Astların görevi yerine getirebilmesi için bulundukları “olgunluk” seviyesi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim tarzı olamayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik tarzlarının belirlenmesi gerekir. Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebiliyorsa izleyenler üzerinde etkinliğini o kadar artırır.

“Hersey ve Blanchard’ın ortaya attığı olgunluk derecelerine ilişkin, dört ayrı liderlik stili ortaya çıkmaktadır (Tabak, 2001, s.17):

- **Otokratik Liderlik:** Bu yüksek görev yönelimli ve düşük ilişki yönelimli liderlik stilinde, izleyicilerin olgunluk dereceleri düşük olduğundan, lider onlara neyi, nasıl yapacakları konusunda talimatlar verir.
- **Empoze Edici Liderlik:** İzleyicilerin istekli oldukları ancak yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıkları bu durumda lider, izleyicileri yönlendirici ve destekleyici bir stil benimsemektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** İzleyicilerin olgunluk düzeyinin ortanın üzerinde olduğu durumlarda etkili olan bu liderlik stilinde, izleyiciler gerekli bilgi ve deneyime sahiptirler ancak kendilerinden yeteri kadar emin olmayabilirler. Bu durumda lider, iyi bir iletişim kurarak, izleyicilerin görüş ve önerilerini de almak suretiyle yönetime katılmalarını sağlar.
- **Delegeci Liderlik:** İzleyicilerin olgunluk düzeyinin yüksek olduğu bu durumda, lider izleyicilerine güvenmektedir. Bu nedenle de bazı yetkilerini izleyicilerine devreder.”

Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyi daha yüksektir. Öğretmenler dört yıllık fakültelerden mezun olmaktadır. Çoğu öğretmenin de yüksek lisans yaptığı bir okulda yöneticinin yüksek düzeyde görev yönelimli bir davranış sergilemesi, onun liderlik gücünü büyük ölçüde zayıflatabilir. Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir; liderlik davranışları öğretmenlerin yanında diğer personeli ve öğrencileri de etkiler. Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik davranışı, öğretmenlerinkinden farklı olacaktır. Öğrenciler gelişim döneminde oldukları için okul yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik davranışlarının öğrencilerin gelişim seviyelerine göre olması gerekir (Çelik, 2012, s.31-32).

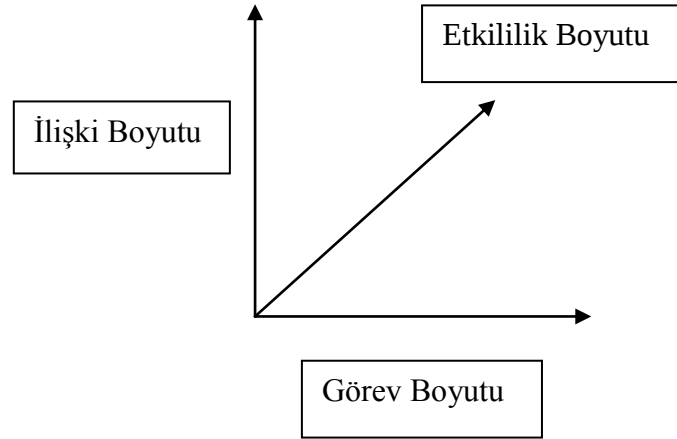
2.4.3.5. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, liderlik anlayışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak saptamıştır. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan değerlendirildiği zaman Reddin’in kuramı, hem özellik kuramları hem davranışsal

kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir (Çelik, 2012, s.33–35).

“Etkililik” kavramının lider davranışı ya da etkinliği ile tanımlanamayacağını ileri süren Reddin 3-D modelinde dört temel liderlik biçimi belirlemektedir. Bunlar: (1) düşük görev-düşük ilişki, (2) düşük görev-yüksek ilişki, (3) yüksek görev-düşük ilişki, (4) yüksek görev-yüksek ilişkidir.

Reddin’in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir. Görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışır ve astlarının görüşlerine saygı duyar. Reddin etkililik boyutunu, liderin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlar (Aydın, 1994, s.259; aktaran: Çelik, 2012, s. 32). Reddin’in geliştirdiği üç boyutlu liderlik kavramı aşağıda Şekil 2.3.’te yer almaktadır (Çelik, 2012, s. 33):



Şekil 2.3. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

“Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş; dördü etkili, dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir. Reddin’in ekili liderlik biçimleri aşağıdaki gibidir (Lunenburg&Ornstein,1991; Owens 1987; Aydın,1994; aktaran: Çelik, 2012, s.33-34):

1. Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.

2. Yönetici: Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

3. Bürokrat: Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

4. İyi niyetli otokrat: Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:

1. Misyoner: Uygun olmayan bir durumda göreve çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

2. Uzlaştırıcı: Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.

3. Otokrat: Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.

4. İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.”

Okullarda yöneticiler, etkili liderlik biçimlerinden uygun olan durumlara göre yararlanmalıdır. Etkili lider izleyenlere güven veren, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir. Aynı zamanda ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

2.5. LİDERLİK TÜRLERİ

2.5.1. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik okul yönetime bağlı olarak gelişmiştir. Klasik okul yöneticiliği anlayışını değiştirmiştir. Öğretimsel liderliğin ana teması öğretimin geliştirilmesidir. Öğretimsel liderin program geliştirme ve planlama konusunda uzman olması, öğretmen karşısındaki uzmanlık gücünü artırır. Öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin arttırılması için güçlü bir rehberlik yapar. Böyle bir liderliğin eğitim yoluyla kazanılabileceği belirtilmektedir.

Öğretimsel liderlik esas itibarıyla okul yöneticisinin, okul programına ve öğretim-öğrenme sürecine liderlik etmesidir (Şişman 2004, s.83).

Erdoğan'a göre, okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların planlanması ve geliştirilmesi, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, etik değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi bir eğitim-öğretim lideri olmalıdır (Erdoğan, 2003, s.165).

“Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır (Smith & Andrew, 1989, s.8; aktaran: Çelik, 2012, s.37-38):

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ile toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar:
 - a) Öğretmenlerle iletişim kurma,
 - b) Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
 - c) Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
 - d) Değişik öğretim materyalleri sağlama.
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,

7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek, düzen ve disiplin oluşturma.”

“Öğretim liderlerinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Özden, 2008, s.117-118):

1. Çeşitli öğretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik eder.
2. Öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini destekler.
3. Öğretmenin, öğretimle ilgili sorunlarda başvurduğu kişidir.
4. Eğitim hedefleri ve öğretim yöntemleri konusunda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.
5. Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konularındaki tartışmalara liderlik eder.
6. Sık sık sınıf gözlemleri yapar.
7. Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.
8. Okulun varlık gerekçesi hakkında net bir vizyona sahiptir.
9. Öğretmenlerin performansını değerlendirirken onların öğretmenliğinin gelişmesine katkıda bulunmayı hedefler.
10. Öğretmenlerle, öğrenme ve öğretme konularında iletişim içerisindedir.
11. Öğretmenler tarafından, öğretim konusunun tartışılabilceği önemli bir kişi olarak görülür.
12. Öğretmenlerin öğretim ile ilgili konuları tartışma konusunda kendisine kolayca ulaşabildiği kişidir.
13. Okulda neyin daha önemi olduğunu vurgulamak için sık sık sınıfta ve koridorda görünür.
14. Sınıftaki performansları konusunda öğretmenlere sık sık geribildirim sağlar.
15. Öğrenci başarısını ölçmede ve yorumlamada öğretmenlere yardımcı olur.”

2.5.1.1. Öğretimsel Liderliğin Boyutları

Güçlü öğretimsel liderlik etkili okulun oluşturulmasında önemli rol oynar. “Etkili öğretimsel liderlik araştırmalarında dört önemli boyut araştırma konusu olmuştur (Jhonson & Snyder, 1989; aktaran: Çelik, 2012, s.38-40):

- Okulu Geliştirmeye Yönelik Planlama
- Program Geliştirme
- Personel Geliştirme
- Okulu Değerlendirme

a) Okulu Geliştirmeye Yönelik Planlama

Etkili okulda öğretmenler ve yöneticiler, okul geliştirme ve başarıyı artırma gibi konular üzerinde odaklanmışlardır. Oluşturulan çalışma grupları, sağlıklı bir okul iklimi oluşturma ve kolektif bilinci geliştirmeyi amaçlamıştır. Böylece eğitimsel etkinliklerde ortak amaç oluşturulmaya çalışılmıştır.

b) Program Geliştirme

Etkili okul yöneticisi, öğretmenlerin öğretimsel standart sistemini açıkça belirtir. Okul yöneticisi aynı zamanda öğretimi değerlendirme ve program geliştirme konusunda da koordinasyon görevini üstlenir. Öğretimsel program, esnektir ve genel bir içeriğe sahiptir.

c) Personel Geliştirme

Başarılı okulların yöneticileri, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapar. Okul yöneticisi, öğrencinin başarı düzeyini artırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konusunda öğretmenlere denetim sürecinde yol gösterir.

d) Okulu Değerlendirme

Başarılı bir okulun yöneticisi, okul yaşamı için değerlendirilebilir ve sayısal verilerle açıklanabilir bir model geliştirir. Bu model sayesinde öğrenci başarısı, çalışma gruplarında verimlilik ve öğretmen performansı ölçülebilir.”

2.5.1.2. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Lider Olması

Öğretimsel liderlik ve okul yönetimi birbiriyle çok fazla ilgilidir. Bir öğretimsel lider kesinlikle iyi bir okul yöneticisi olmalıdır. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin, öğrencilerin, diğer çalışanların ve velilerin beklentilerine cevap verebilmelidir. Öğretimsel lider, değişen toplum yapısına uyum sağlayan bir yönetim uzmanı olmalıdır.

“Jhonson ve Snyder (1989) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik konusunda yetiştirilme ihtiyacı ve yedi yetiştirme konusu belirlenmiştir (Çelik, 2012, s.40):

1. Okul yöneticiliği,
2. Yaratıcı sorun çözme,
3. İşgören geliştirme,
4. Okulun gelişmesi için planlama yapma,
5. İşgörenin davranışlarını kestirebilme,
6. İşbirlikçi uzun vadeli planlama,
7. Bir sistem olarak okul.”

Okul yöneticileri bu yedi yetiştirme konusu içinde en fazla okul yöneticiliği ve yaratıcı sorun çözme konusunda yetiştirme ihtiyacı duyduklarını ifade etmişlerdir. 1980’li yılların ortalarında okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik yapılan hizmetiçi eğitim çalışmaları, önemli bir gelişme olarak görülmüştür. Program yöneticisinin aksine öğretimsel lider, öncelikle okulun eğitimsel programını geliştirmek için araştırma yapar (Çelik, 2012, s. 40-41).

Yönetici olarak okul müdürü, her yıl gemiyi düzgün biçimde limana ulaştırmaya çalışır. Öğretimsel lider, zaten bunu yaparken öğretim ve öğrenme üzerine de odaklanır. Öğretimsel lider olarak okul müdürü, okulun eğitim-öğretim amaçlarını geliştiren, öğretmenler arasında çalışma grupları oluşturan, okulun her türlü ihtiyacı için kaynak sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir.

2.5.1.3. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları

Şişman’a göre etkili bir okulda eğitim-öğretim lideri olarak okul yöneticisinden beklenebilecek davranışlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. “Etkili okullarda okul yöneticileri:

- 1) Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır.
- 2) Eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler.
- 3) Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.
- 4) Okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar.
- 5) Öğretmenleri destekler, karara katılımlarını ve mesleki gelişimlerini sağlar.
- 6) Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar.
- 7) Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar.
- 8) Düzenli bir öğrenme ve örgüt iklimi oluşturur.

9) Görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluşturur.

10) Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar (Neufeld&Others, 1983; Clarc&Others, 1989; Dale, 1990; Estrabrook, 1992; aktaran: Şişman, 2004, s.38-39).”

“Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları dört boyutta ele alınabilir:

- a) Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi,
- b) Bir öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi,
- c) İletişim sağlayan kişi olarak okul yöneticisi,
- d) Görünür bir kişi olarak okul yöneticisi (Smith & Andrews, 1989, s.9; aktaran: Çelik, 2012, s. 44-49).”

a) Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlar. Bu kaynakları özenle bir araya getirip gerekli yapıyı kurar. Kaynak sağlayıcı, okul personelini dikkatli bir şekilde değerlendirir ve onların kişisel yeterliklerini geliştirir. Okulun fiziki yapısını öğretim açısından en uygun hale getirmeye çalışır.

b) Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi

Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi, doğrudan sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye çalışır. Okul yöneticisi öğretmenlerin yeni öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Yönetici periyodik olarak okul personelini denetler ve değerlendirir. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, daha iyi öğretim için olanaklar oluşturmaktır.

c) İletişimci Olarak Okul Yöneticisi

İletişimci olarak okul yöneticisi hitap etme, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir. Birebir ilişkiyle, küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurulabilir. Okul çevresinin okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. Okul yöneticisi, okulun amaçlarının, etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir.

d) Görünür Kişi Olarak Okul Yöneticisi

Görünür kişi olarak okul yöneticisi, sınıf ortamında, koridorlarda ve bahçede öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur. Bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle doğal bir

biçimde sohbet eder. Okul yöneticisi, okul vizyonunun bir bekçisi olarak okulun her tarafında kendini hissettirir.

2.5.1.4. Öğretimsel Liderliğin Temel Sonuçları

“Öğretimsel liderlik kuramının temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik, 2012, s.228-229):

1. Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.

2. Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Öğretimsel liderlik yaklaşımı ile birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.

3. Öğretimsel liderlik mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. Daha önceki geleneksel kuramlar ve 1980’li yıllardan sonra geliştirilen kuramlar okul dışı örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Buna karşılık öğretimsel liderlik kuramı, tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır.

4. Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. Öğretimsel liderlik okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

5. Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik belli kişisel özelliklere sahip olmadan çok, bir yetiştirme biçimi gerektirmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisansüstü programlarında eğitimsel liderlik konusu yer almıştır.

6. Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

7. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir.

8. Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiği zaman, öğretim kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.”

Zamanla değişime bağlı olarak, etkili okul yöneticilerinin liderlik davranışları da yeniden yazılmaya çalışılmaktadır. Buna göre etkili okul yöneticilerinden beklenenler şunlardır:

1. Okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirirler.
2. Bütün öğrenciler ve yetişkinler için akademik ve sosyal olarak yüksek beklentiler oluştururlar.
3. Öngörülen akademik standartlara uygun olarak öğretimin içeriğini oluştururlar.
4. Okuldaki herkes için “sürekli öğrenme” anlayışına dayalı bir okul kültürü oluştururlar.
5. Öğretimi iyileştirmek için mevcut durumu teşhis ve değerlendirmede farklı araçlar kullanırlar.
6. Okul ve öğrenci başarısını artırmak için okul toplumunun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenirler (NAESP, 2002; aktaran: Şişman, s.71-72).

Çevresel istekler değiştikçe mesleklerde de zamanla büyük değişimler meydana gelmektedir. Öğretimsel liderliğin mesleki geçerliliği ve imajı zaman içinde tartışılmaya başlanmıştır. Öğretimsel liderliğin kavramsal ve uygulama sınırlılıkları, uzun vadede göze batır hale gelmiştir. Dünya eğitim sistemlerini etkileyen güçlü gelişim ve değişimler, öğretimsel liderlik rolünün yeniden biçimlendirilmesini gerektirmektedir.

2.5.2. Kültürel Liderlik

Kültürel lider, kültürel değerleri oluşturur ve korur; önemli kültürel kavramları, terimleri açıklar ve okul ortamında canlı tutar. Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin inanç ve değerlerinin kurumda nasıl ortak anlamlara dönüştüğünü yansıtır. Örgüt kültürü bir kurumun resmi olmayan taraflarını da yansıtır. Kültürel liderler kurumlarının yazılı veya yazısız, resmi veya resmi olmayan ama tüm çalışmaları ve sonuçları etkileyen örgüt iklimini ve yaşamını iyi analiz ederler. Buradan elde ettiği sonuçlarla ulaştığı sentezi örgüt yaşamına aktarabilirler.

2.5.2.1. Yeni Örgüt Kültürü Oluşturmak

Her kültürün oluşumunda kurucular önemli bir rol oynar. Kültür oluşturan liderler, sadece misyona hizmet edecek, iş yapacak yeni grupları seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar (Schein, 1997, s. 212; aktaran: Çelik, 2012, s. 64)

Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır:

1. Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
2. Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,
3. Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve saygıları.

Eğitim alanındaki kültürel liderlik sadece öğretmeni değil; öğrenciyi de etkilemektedir. Özellikle yeni kurulan bir okula deneyimsiz veya düşük yeterliğe sahip bir okul yöneticisinin atanması, o okulda sağlıklı bir kültür oluşumuna neden olabilir. Çünkü bir okulun açılması yeni bir kültürün oluşturulması demektir; bu kültürü biçimleyecek liderin etkili bir kültürel lider olması gerekir. Okulun tarihi henüz çok yenidir. Yeni açılan bir okulda öğretmen ve öğrencilerin birdenbire okul kültürünü benimsemeleri beklenemez. Örgüt kültürünü kurmaya çalışan lider, kültür oluşturma mekanizmasını yerleştirmeye çalışır. Kültür oluşturma mekanizmaları iki grupta toplanmaktadır: Bunlar birinci kültür oluşturunca mekanizmalar ve ikinci kültür oluşturunca mekanizmalardır. Kültür oluşturunca mekanizmalar Çizelge 2.4.'te yer almaktadır (Çelik, 2012, s.64-67):

Çizelge 2.4. Kültür Oluşturan Mekanizmalar

Birinci Kültür Oluşturucu Mekanizmalar	İkinci Açıklayıcı ve Güçlendirici Mekanizmalar
Liderler belli bir kural temeline dayalı denetim ve değerlendirmeye önem verirler.	Örgütsel tasarım ve yapı.
Liderler kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterirler.	Örgütsel sistem ve kurallar.
Liderler kıt kaynakları somut ölçütlere göre dağıtırlar.	Örgütsel tören ve gelenekler.
Rol modeli olma, öğretme ve yetiştirme konusu üzerinde durma.	Fiziki yapı ve dış görünüşü tasarlama.
Ödül ve konumların gözlenebilen ölçütlere göre lider tarafından dağıtılması.	İnsanlar ve olaylar hakkındaki hikayeler, masallar ve mitler.
Gözlenebilen ölçütlere göre liderin işgörenleri işe alması, yükseltmesi, emekli etmesi ve örgütten atması.	Örgütsel felsefenin formal yapısı, değerler ve örgüt anayasası.

Kaynak: Schein, 1997, s. 231

Yeni ve farklı bir yönetim anlayışı için kurum kültürünü iyi anlamak ve anlamlandırmak gerekir. Bunun için kurum kültürünü oluşturan unsurlar iyi bilinmelidir. Bir kurumun kültürünü oluşturan unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Bridge, 2003, s.120-124):

a) Semboller: Bir nesne, davranış veya anlamı olan bir olay olabilir. Ofisteki koltuklar, duvarlara asılan resimler, çiçekli duvar kağıdı, afişler gibi durumlar kurum kültürünü yansıtan semboller olabilir.

b) Öyküler: Sık sık anlatılan, yeni gelenlerle paylaşılan, gerçek olaylara dayanan öyküler de kurum kültürüne katkıda bulunur.

c) Kahramanlar: İyi işler yapmış bir kahramanın karakteri örgüt kültürüne güçlü katkı sağlar.

d) Sloganlar: Örgütü tanıtan, değerlerini yansıtan bir cümledir. Yazılı olarak duvarları süsleyebilir, bültenlerde yer alabilir.

e) Seremoniler: Özel bir günü ifade etmek, önemli bir olayı paylaşmak veya bir başarıyı ödüllendirmek için yapılan planlanmış etkinliklerdir. Seremonilerde kurum değerleri ile ilgili çarpıcı örnekler gösterilir.

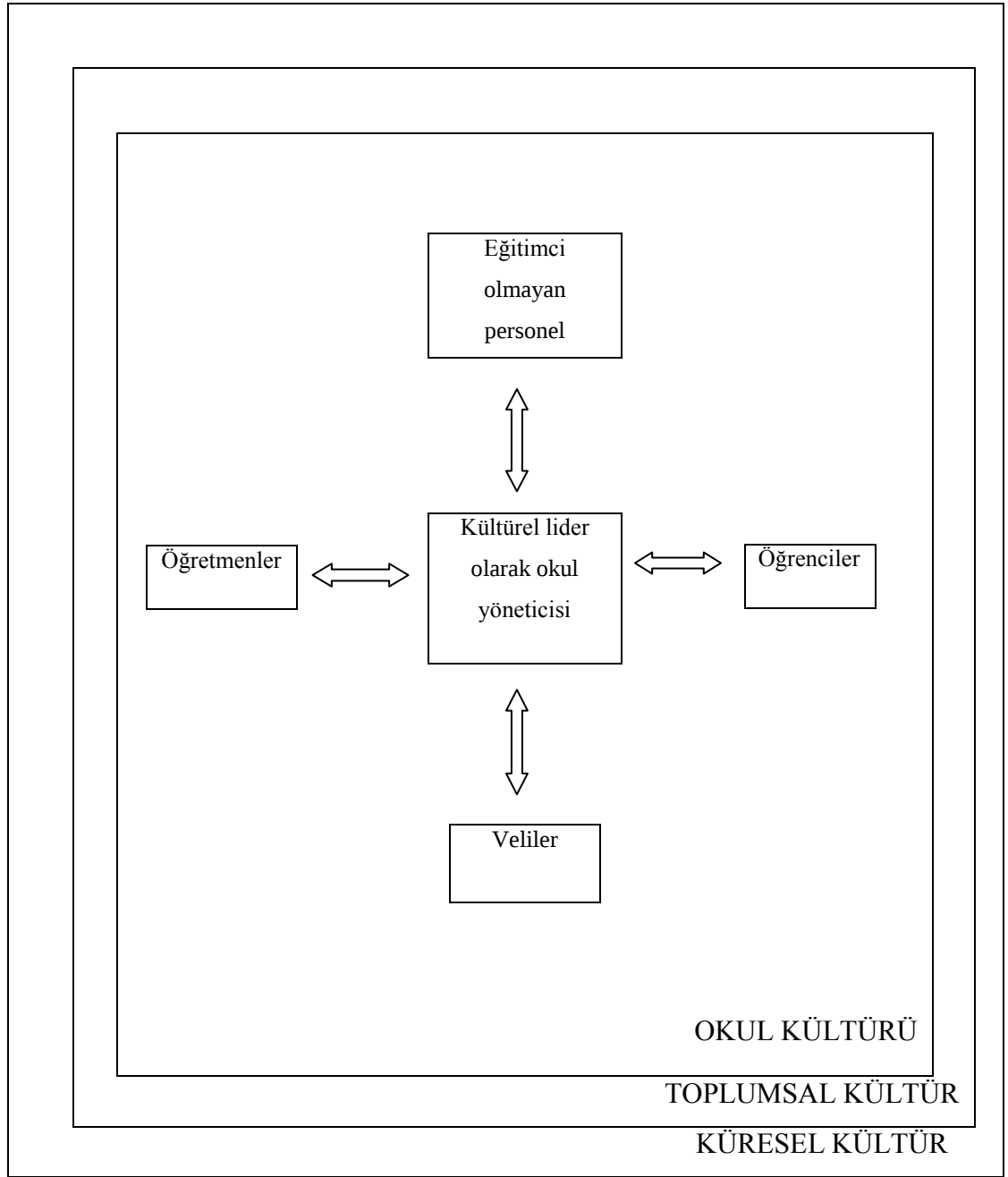
Yöneticiler işte bu önemli kahramanları, sembolleri, öyküleri, seremonileri, sloganları kullanarak örgüt kültürünü şekillendirir.

2.5.2.2. Okul Yaşamında Kültürel Liderlik

Her okulun bir kültürü vardır. Okulda bulunan herkes bu kültürden etkilenir. Öğretmen, güçsüz bir okul kültürü de olsa, bu okul kültürünün etkisinde görevini yapmak zorundadır. Öğretmen ve öğrenciyi okul kültüründen dışlamak mümkün değildir. Öyleyse okul kültürünün bu etkileyici gücünden en iyi biçimde yararlanmasını bilen ve bu kültürü yönetebilen okul yöneticileri, başarılı bir kültürel lider olarak tasvir edilebilir.

Kültürel lider, okul kültürünün temel unsurları üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Okul sosyal bir yapıdır. Okul öğrencilere eğitim hizmeti vermenin yanında, kendi kültürünü de üretir. Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir. Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisi çok etkili olur. Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler, yıllar boyunca öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olur. Kültürel lider, okul yaşamını canlı tutan ve kültürel yönden sürekli olarak destekleyen liderdir. Düzenlenen değişik törenler, sportif ve kültürel etkinlikler, gösteriler ve öğrenci velilerini okula çekmek amacıyla yapılan toplantılar okulun gündelik yaşamını daha canlı hale getirebilir. Kültürel lider, okul kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Güçlü bir okul kültürü oluşturmak, okulu çevrenin bir cazibe merkezi haline dönüştürebilir. Kültürel liderlik bir denge rolü üstlenir. Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini karşılamak zorundadır. Aynı zamanda okul yöneticisi bu dengeyi sadece bireyler açısından değil, toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır. Kültürel lider, kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandırmaz, sınırlandırmamalıdır da (Çelik, 2012, s.53-57).

Okul yöneticisinin toplumsal yapı içindeki kültürel liderliği Şekil 2.4.'te yer almıştır (Çelik, 2012, s.57):



Şekil 2.4. Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu

2.5.2.3. Okul Kültüründe Değişim ve Liderliğin Etkisi

Bir kurumun kültürü her zaman için o kuruma uygun olmayabilir. Zamanla kurum içinde kültür farkı oluşabilir. Yöneticiler halihazırda olan kurum kültürünü değiştirmek istiyorlarsa kültürel liderlik vasıflarından faydalanmalıdırlar. Normalin üzerinde iletişim kurmalıdırlar. Bu iletişim öyküler, seremoniler, sloganlar, semboller aracılığıyla kurulabilir. Yöneticiler çalışanlar tarafından sürekli izlendiği için yöneticilerin davranışları

örnek olacaktır. Yönetici davranışlarıyla neye değer verdiğini belli etmelidir. Kurum kültürünü değiştirmek kolay değildir; ancak uzun soluklu çalışma ile başarı kazanılabilir (Bridge, 2003, s.129-130).

Okul ortamında yönetici ve öğretmenin birlikte hareket etmesini sağlayan temel faktör, okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul çalışanlarının ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değer ve normlar ne derece güçlü ise, çalışanların ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Değişim birtakım bilinmeyen şeyleri de beraberinde getirdiği için, okul personeli bu belirsizliğe karşı tepki gösterir. Okulda değişime karşı ilk direnme okul kültüründen gelir. Örgütsel değişim yıllardan beri kökleşmiş olan okul kültürünün temel değer ve normlarında değişme oluşturur. Bu durumda birçok öğretmen yeni değerlerin paylaşımını kabul etmeyebilir. Okul kültürünü en iyi yorumlayan ve sunan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi yeni değerleri sözle değil, uygulayarak, aktif olarak yaşayarak yerleştirmelidir. Bunun yanında okul yöneticisinin değişme sürecinde birtakım sembolik etkinlikler düzenlemesi, birliktelik ve dayanışmayı artırır. Değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler, değişimin gerçekleştirilmesine aktif olarak katılır. Okul ortamında paylaşılan değerlerin geliştirilmesi; yönetici, öğretmen ve öğrenciler için ortak bir deneyim alanı oluşturur. Kültürel değişmeyi sağlayıcı yeni gelenek ve sembollerin geliştirilmesi ve bunların değişen eğitim dünyasında güncelleştirilmesi, dinamik bir okul yapısının oluşumuna katkı sağlayabilir (Çelik, 2012, s.58-60).

2.5.2.4. Kültürel Liderlik ve Demokratik Okul

Kültürel lider, kültürlerarası farklılıkları daha iyi anlamak zorundadır. Ülkemizde eğitimin geleceğini yönlendiren yöneticiler, çok kültürlü bir dünyada ulusal kimliği koruyarak da yaşamayı bilmelidir. Dünya, içinde bulunduğumuz iletişim çağında sanıldığından daha hızlı küçülmektedir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi demokratik okulu oluşturup geliştirmelidir. Liderin bunu başarabilmesi çok kültürlü eğitim felsefesini anlamasına bağlıdır. Kültürel lider, geçmişten yola çıkıp bugünün ve yarının dünyasının değer, norm ve simgelerinin çerçevesini çizebilmelidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, demokratik kültür, hoşgörü, anlayış, düşüncelere ve inançlara saygı adına önemli katkılar sağlamalıdır.

2.5.2.5. Kültürel Liderlik ve Küresel Bakış

Etkili kültürel liderler, örgütün iç çevresinde olduğu kadar dış çevresindeki gelişme ve değişimlerden de haberdar olan liderdir. Ulusal ve uluslararası düzeyde meydana gelen hızlı değişimler kültürel liderin küresel bir bakış açısına sahip olmasını gerektirmektedir. Bugün örgütsel mükemmellik yerini, dünya çapında mükemmel olma anlayışına bırakmıştır. Artık yerel, bölgesel ya da ulusal düzeyde mükemmel olmak yeterli değildir. Dünya çapında mükemmel olmak gerekmektedir. Dünya çapında mükemmelliği yakalayabilme, kültürel bir değer sisteminin oluşturulmasıyla mümkün olabilir. Yerel ya da ulusal mükemmellik anlayışıyla küresel alanda başarılı olmak mümkün değildir (Çelik, 2012, s. 69).

Harvard Üniversitesi'nde yapılan araştırmalara göre kurum kültürü ile dış çevre arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bu araştırmalar güçlü bir kurum kültürünün tek başına başarılı olmaya yetmediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kurum kültürünün dış çevreye sağlıklı bir adaptasyon gösterdiği durumlarda başarının arttığı gözlenmiştir (Bridge, 2003, s.125). Bunun yanında küresel bir bakışa sahip kurumlar başarılarını küresel boyutlara taşıyabilir.

Küreselleşme olgusunun karşısında okul müdürünün görevi çok sesli tartışma ortamını korumaktır. Okuldaki farklı düşünceleri bir zenginlik kaynağı olarak görmeyen okul yöneticisi, okulun demokratik kültürüne zarar verir. Tek tip okul kültürü olmayacağı gibi, statik olarak modellenmiştir bir lider davranışı da olamaz. Demokratik okuldaki kültürel lider, öğretmen, anne-baba ve öğrencilerin değişik değer, inanç ve gelenekleri öğrenmesine ve ondan yararlanmasına yardımcı olmalıdır. Kültürel lider öncelikle çok kültürlü bir dünyada yaşamaya saygı duymalı ve alışmalıdır (Çelik. 2012, s. 70-72).

2.5.3. Etik (Moral) Liderlik

Eğitimde, iş hayatında, politikada, ekonomide, medyada ve sağlıkta etik sorunu çok tartışılır olmuştur. Adam kayırma, vergi kaçırma, rüşvet, siyasal kirlilik ve öğrencilerin değerlendirilmesinde yanlı davranılması, etik sorunlara ilişkin çarpıcı örnekleri oluşturur. Bir ülkede okul yöneticileri ve öğretmenler etik sorunlar içine girerse o ülkede başta öğrenciler ve sonrasında tüm toplum aynı etik baş dönmesi sorununu yaşar. Eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallara sahip olduklarını düşünürler. Ancak zamanla meydana gelen kültürel değişimler sonucunda benimsedikleri değerler ve etik kurallar aşınır ve yok olur. Böylece doğru değerler üzerinde hareket

ettiğini zannedenler aslında doğru yoldan sapmış olurlar. Doğru ilkelerden sapan bir okul yöneticisi kendini çıkmaz sokakta bulur ve hayrete düşer. Buradan çıkması ayrı bir çabayı gerektirir. İşte bireysel ve okul düzeyindeki birçok sorunun nedeni bu etik baş dönmesinden kaynaklanmaktadır.

2.5.3.1. Etik Liderliğin İlkeleri

İnsanların çoğu etik kurallar çerçevesinde yaşamak ister. “Ancak insanlar doğru olanı yapmaya özen gösterdikleri halde, nasıl oluyor da yanlış olanı yapabiliyorlar? Bunun cevabı, etik davranmanın genelde kısa vadede birtakım bedeller ödenmesini gerektirmesinde yatmaktadır. Yaşamımızda karşılaştığımız güç etik seçimler, gündelik kararlarımızda kendisini gösterir. Kısa vadede hemen bir bedel ödememiz gerekir. Uzun vadedeki kazançlar, çoğu zaman net olarak görünmez. İşte etik davranışlardan vazgeçmenin kısa vadede getireceği bu bedel, tüm etik denklemin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Anlamamız gereken tek şey, bugün etik kurallara uygun davranmanın bedelini ödeyerek uzun vadede daha iyi olmak için yatırım yaptığımızdır (Agustine, 1998, s.17; aktaran: Çelik, 2012, s.90-91).”

Etiksel davranışlar, etiksel kurumsallaşma üzerinde olumlu etkide bulunur. Örneğin, etiksel yönelimi olmayan bir lider, başarılı bir dönüşümcü lider olabilir. Ancak etiksel örgüt oluşturamadığı için, muhtemelen kendini izleyenlere kabul ettirmede başarısız olur. Bir lider yaptığı bir şeye inanmadığı zaman, uygulamalarında izleyenlerine ilham veremez ve dolayısıyla etik ölçütlerin geliştirilmesinde de etkili olamaz. Etiksel lider, eylem ve kararlarında tutarlı olup etiksel sorumluluk almalıdır (Çelik, 2012, s.91). Etik lider, etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdüren ve bunları ön planda tutmayı başaran kişidir (Erdoğan, 2004, s.48).

Bir kurumda etik, o kurum kültürünün getirdiği iç değerlerle ve dışarıdaki sosyal sorumlulukla şekillenir. Bir kurumun veya kurumdaki bir kişinin davranışları diğer kişilere zarar verecekse o zaman etik bir sorunun varlığından söz edilebilir. Örneğin bir öğretmen bir öğrenciye hak ettiğinden fazla bir not veriyorsa, bu durum diğer öğrencilere zarar verebilir. Bu bağlamda yönetici durumu saptamasına rağmen olaya seyirci kalıyorsa bu da etik bir davranış olmaz (Bridge,2003,s.131).

Bazı yöneticiler bir çeşit etiksel körlük veya ikilem içinde olmanın sıkıntısını çekmektedir. Ortak hedeflere birlikte ulaşma, çok az düşünülen bir yol olmaya başlar. Yetişme farklılığı, dini inançlar, etnik köken ve eğitim biçimi, iki çalışanın bile bakış

açısını farklılaştırabilmektedir. Diğer grup üyelerinin ikilemli bakış açılarını uyumlaştırmak, onları ortak değerlerde buluşturmak yönetici için ciddi bir etiksel sorundur. Yönetici bu durumda etik kuralları inandırıcı ve doğru bir şekilde nasıl yorumlayabilirim sorusunu kendisine sormalıdır (Badaracco, 1998, s.119; aktaran: Çelik, 2012, s.92).

Bugünkü iş ortamında grupsal davranışı üç çeşit saptama ile belirleyebiliriz. Birincisi, kişisel kimlikle ilgili olandır. Kişisel kimliği belirlemek için “Ben kimim?” sorusu sorulur. İkinci tip belirleme örgütsel olduğu kadar kişisel özellik de taşımaktadır. Bu belirlemede örgütteki grupların karakteri tanınmaya çalışılır. İkinci belirlemede şu soru sorulur: “Biz kimiz?”. Üçüncü belirleme oldukça karmaşık olmakla beraber bir örgütün toplumdaki rolünü yansıtır. Üçüncü tip belirlemede şu soru sorulur: “Örgüt kimdir?”. Yöneticiler bu kimlik belirleme sürecinde doğrudan doğruya karar vermeye dönük daha güçlü ve duyarlı kalmayı öğrenecektir (Badaracco, 1998, s.116; aktaran: Çelik, 2012, s.93).”

Etiksel etki, temelinde altı ilke barındırır. Bu ilkeler liderin karar verme sürecinde başvuru noktalarını oluşturur. “Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır (Çelik, 2012, s.93-94):

1. Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.
2. Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
3. Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
4. Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
5. Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
6. Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.”

Her örgüt, kendi işgörenine ahlak ilkelerini öğretir ve benimsetir. Bu çerçevede örgütler yazılı ya da yazısız ahlaki ilkeler ve öneriler belirler. Bu ahlaki öneriler dizisinden bir tanesi de Laczniaik’in belirlediği 14 ahlak ilkesidir. Çizelge 2.5.’te bu ahlaki ilkeler yer almaktadır (Çelik, 2012, s.94):

Çizelge 2.5. Laczniak'ın 14 Ahlak Önerisi

1. Ahlaki çatışmalar ve seçenekler, örgütün karar verme doğasında vardır.
2. Ahlaki kurallar kanunlardan daha etkilidir.
3. Ahlaki eylemlerde herkesin hoşuna giden tek bir ölçüt yoktur, yönetici özel uygulama kararlarını kendisi verebilmelidir.
4. Yöneticiler çok geniş ve herkes tarafından bilinen ahlaki ölçütler oluşturmalarıdır.
5. Yöneticiler, örgütsel tartışmalarda ve durum analizlerinde daha çok ahlaki duygusallıktan yararlanmalıdırlar.
6. Ahlaki eylemleri şekillendiren bazı çatışmalar ve farklılıklar vardır. Öncelikle bireysel, örgütsel, mesleki ve sosyal değerler iyi belirlenmelidir.
7. Bireysel değerler en son ölçütlerdir, ancak ahlaki davranışların nedenlerini belirlemede yeterli değildir.
8. Ahlaki değerler, karar verme sürecine ilişkin bir fikir birliği oluşturmakla birlikte, verimlilik analizlerinde yanıltıcı sonuçlar verebilir.
9. Örgütün moral düzeyi, üst yönetim açısından çok önemlidir.
10. Alt kademe yöneticileri ahlaki değerlere daha çok önem verirken, üst kademe yöneticileri ahlaki olmayan eylemleri normal görebilirler.
11. Yöneticiler kendi ahlaki değerlerini grubun ahlaki değerlerinden daha önemli görürler.
12. Etkili etiksel şifreler, anlaşılır ve açık olmalıdır.
13. İşgörenler cezalandırıcı olmamalı, örgütün etiksel yolsuzluğunu belirleyici bir mekanizma oluşturulmalıdır.
14. Her örgüt yüksek düzey yöneticilerini, örgütsel etkinlikleri etiksel açıdan destekleme sorumluluğunu yüklenabilecek yöneticiler arasından atamalıdır.

Kaynak: Laczniak, Business Ethics, A manager's Primer, 1983, s.8.

2.5.3.2. Yöneticinin Etik İlkelerden Uzaklaşması

Okul yöneticisi, erdemli okulu kurabilmek ve yaşatabilmek için güçlü bir etik ilkeler seti oluşturmmalıdır. Ancak zamanla okulun vizyon, misyon ve değerlerinin oluşturduğu yoldan sapmalar görülebilir. Etik ilkelerin güçlü bir vizyon, misyon ve değerlere dayandırılmaması, okul yöneticisini de yanlış bir yola sürükleyebilir. Etik ilkelerden sapmaya neden olabilecek üç önemli yanlış vardır (Covey, 1998, s.3; aktaran: Çelik, 2012, s.96-97):

- a) **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, işgörenin davranışlarına yön verir ve doğruyu yanlıştan ayırt etmesini sağlayan ahlaki ilkeler setini oluşturur.
- b) **Alt Kültür:** Örgütsel ortamda çalışan kişi, bir alt grubun üyesi olur. Bu alt grup, güçlü bir alt kültür oluşturmuş ise diğer grup üyelerini etkileyebilir. İkna gücü yüksek olan alt grup, diğer alt grupları hatta genel olarak formal örgütü etkileyebilir.
- c) **Kişilik ve Felsefe:** Olağanüstü önem verilen güçlü bir kişilik, örgütün gerçeğe ilişkin bakış açısını değiştirebilir. Bunun yanında felsefi bir derinlik içinde sunulan etkili düşünce sistemleri de örgütün benimsediği doğruları değiştirebilir.

Bu üç durumdan herhangi biri, okuldaki gidişatı değiştirebilir. Okul yöneticisi bu tür yanlışlara düşebilir. Okullarda informal gruplar ya da okul yöneticisinin saygı duyduğu bir kişi etkili olabilir ve okulun etik ilkelerinde değişikliğe neden olabilir.

Etiksel lider, örgütteki değerlerle ilkeler arasındaki ayrımı iyi yapmalıdır. Çoğu yönetici, değerlerle ilkelerin aynı şey olduğunu zanneder. Örgütsel kültürü güçlü olan kurumlar değerlerle yönetilir. Bir kurumun değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik ve başarı açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve oynamamız gereken rolleri daha net olarak oynamamıza yardımcı olur. Ancak örgütsel değerlerin örgüt dışındaki evrensel ilkelere dayanması gerekir. Değerlerle yönetilen örgütlerde belli doğa yasalarına dayalı evrensel ilkeler yoksa gerçek ve doğru yoldan sapmalar meydana gelebilir (Covey, 1998; aktaran: Çelik, 2012, s.97).

2.5.3.3. Okuldaki Liderlik Açısından Moralin Önemi

Tüm zamanların ve toplumların üstünde önem arz eden etik değerler vardır. Bunlar insanlığın ortak değerleridir. Kesindir, zamansızdır; çünkü insan doğasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu evrensel etik değerler ülke ve kültür sınırlarının çok

çok ötesine geçmiştir. Pek tabi ki evrensel etik değerler, kamu kuruluşları ve özel kuruluşlarda uygulanacak ve yaşanacaktır.

Etik lider, etik değerleri bilinçli olarak vurgularken evrensel değerlerden yararlanmalı ve bu değerleri okulda davranış normlarına dönüştürmelidir. Okul yöneticisinin eylemleri, demokratik toplum değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir (Aydın, 2010, s.195).

“Okul yöneticileri için geliştirilen etik ölçütler şunlardır (Çelik, 2012, s.99):

1. Öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde, en iyi temel değerlere uymak,
2. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirmek,
3. Bütün bireysel hakları, insan haklarını ve vatandaşlık haklarını korumak ve bu haklara uygun ilkeleri desteklemek,
4. Ulusal ve yerel kanunlara itaat etmek, devlet yönetimini doğrudan veya dolaylı olarak hedef alan yıkıcı eylemlerde bulunmamak,
5. Eğitim yürütme kurulunun aldığı yönetsel karar ve düzenlemeleri uygulamak,
6. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı göstermek,
7. Politik, sosyal, dini ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmak,
8. Sadece denklik belgesi veren kurumlara uygun olarak mesleki sertifikaları ve akademik dereceleri kabul etmek,
9. Standartları korumak, sürekli olarak mesleki gelişmeye katkı sağlayıcı araştırmalar yapmak ve mesleki etkililiği geliştirmek,
10. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uymak ve bağlılığını göstermektir.”

Okul yöneticisi, her çocuk ve öğretmen için her duruma uygun statik bir politika uygulayan kişi olamaz. Okul yöneticisi en sıcak yerde bulunmaktadır. Çünkü değişme sorumluluğunu üstlenme, okul yöneticisini her zaman kaynayan bir ortamla karşı karşıya getirmektedir. Okul yöneticisinin çocuk, öğretmen ve bütün personeli için verdiği kararın en iyi ya da en doğru karar olmasının bir garantisi yoktur. Okul yöneticisi vicdani bir sorumluluk duyarak keyfi kararlardan kaçınmalıdır. Her çocuk ve çalışanlar için en iyi öğrenme ortamını hazırlamayı bir görev olarak bilmelidir.

2.5.3.4. Okul Yöneticisinin Etik Sorumlulukları

Yöneticiler kurumun etik iklimini ve topluma karşı sorumluluğunu daha iyiye götürmeye çalışmakla yükümlüdürler. Eğitim kurumlarında bu yükümlülük daha da önemlidir. Çünkü eğitim kurumları yetiştirdikleri kuşaklarla ülkenin geleceğini hazırlarlar (Bridge, 2003, s.147).

Okul yöneticisinin etik liderliği, oldukça karmaşık özelliklere sahiptir. Okul yöneticisi, etiksel liderlik rolünü yerine getirmeye çalışırken üç farklı sorumluluğa sahip olmalıdır (Çelik,2012, s. 101-104):

- a) Kendine karşı sorumluluk
- b) Örgütsel Sorumluluk
- c) Toplumsal Sorumluluk

a) Kendine karşı sorumluluk: Etik kuralları sadece belirtmek ya da yorumlamak yeterli değildir, aynı zamanda bu kuralların yaşanması gerekir. Bir okul yöneticisi bütün öğretmenlerin zamanında okula gelmesini ve derslere girmesini isteyebilir. Ancak kendisi bir saat sonra okula geliyorsa, çok önemli bir etik kuralı çiğniyor demektir. Etik kurallara uymada kişisel sorumluluğun yerine getirilmesi, astlardan çok yöneticileri birinci derecede ilgilendirmektedir. Çünkü üstün yapmış olduğu hata, astlar tarafından meşrulaştırılabilir. Okul yöneticisinin öncelikle etik kuralları içselleştirmesi gerekir. Ne yazık ki, bazı üst düzey yöneticiler örgütsel etiğe uymamayı kendi yasal yetkilerine dayandırmaktadırlar. ‘Ben müdürüm, ben istediğim gibi hareket ederim, öğretmen olarak benim yetkime boyun eğmek zorundasınız.’ diyen bir okul yöneticisi, etik lider olabilir mi? Kuşkusuz olamaz. Öğretmenler de etik ilkelerin okul yöneticisi tarafından içselleştirilmesine yardımcı olabilir.

b) Örgütsel Sorumluluk: Okul yöneticisinin etik açıdan örgütsel sorumluluğu iki grupta incelenebilir: Bunlardan birincisi, ilgili mevzuatın öğretmenlere ve öğrencilere açıklanmasıdır. Eğitimle ilgili okul toplumunu ilgilendiren yasa ve yönetmelikler, okul yöneticisi tarafından net bir şekilde ortaya konmalıdır. İkincisi ise, okulun ürettiği kültüre ilişkin olarak geliştirilen kurallardır. Okul yöneticisi okul kültürünü öğretmen ve öğrencilere açıklayarak örgütsel etiğin kurumsallaşmasını sağlayabilir. Okul yöneticisi, okuldaki bütün informal grupları etik ilkeler doğrultusunda birleştirebilmelidir. Bir okulda birkaç öğretmenden

oluşan bir informal grubun kendine özgü etik ilkeleri varsa ve bu grup okuldaki diğer informal grupların etik ilkelerini benimsemiyorsa, o okulda paylaşılan örgütsel etikten söz edilemez. Dolayısıyla etik kurallarının okuldaki bütün personel tarafından paylaşılan etik kurallara dönüşmesini sağlayacak olan okul lideridir.

- c) **Toplumsal Sorumluluk:** Okul yöneticisi, kişisel ve örgütsel düzeyde benimsediği etik ilkeleri, okulun çevresine tanıtmalıdır. Başta öğrenci velileri olmak üzere, çevrenin birçok sivil toplum kuruluşları, okulun nasıl bir iş ahlakına sahip olduğunu bildikleri zaman, okula yönelik bakış açıları netlik kazanacaktır. Okul yöneticisi okul ortamında olduğu kadar, okulun dışında da tutarlı davranışlar sergilemek zorundadır. Çünkü toplum, öğretmenden beklediğinden daha fazlasını okul yöneticisinden beklemektedir. Aynı toplumsal çevre, okul yöneticisinin toplumun ahlaki kurallarına göre hareket etmesini de istemektedir.

2.5.3.5. Etik Okulu Oluşturmak

Okul yaşamında etik değerleri egemen kılmak için birçok şey yapılabilir. Bu konuda atılacak ilk adım, okulun etik kurallar bütününün hazırlanmasıdır. Bu kurallar bir ölçüde okulun etik yasası olarak görülebilir. Okul yaşamında diktatörlüğe yer olamaz. Eğer okul yöneticisi öğretmenlerden etik değerlere uygun davranmasını istiyorsa, verdiği öğütleri önce kendisi tutmalıdır. Etik ilkeleri okul kültürüne yerleştirmeye çalışan okul yöneticileri, öncelikle bu ilkeleri yüksek sesle dile getirir. Etik liderlik açısından okul yöneticisini bekleyen önemli bir zorluk, etik bağlılığı her gün yaşamak ve okul kültürü içinde canlı tutmayı başarmaktır. Öğretmenleri etik değerler doğrultusunda yetiştirmek ve bu değerlerin bütün öğretmenler tarafından aynı biçimde yorumlanmasını sağlamak için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir. Bu tür kısa süreli seminerler, okul içinde yapılabilir; ancak seminerin yöneticisi okul müdürü olmalıdır. Bazı öğretmenler, böyle seminere katılmayı kendilerine yapılan bir hakaret olarak da görebilir. Bu durumda etik kural ve değerlerin karmaşıklığı yanında etik değerlerin altında yatan mantık da verilmeye çalışılmalıdır (Çelik, 2012, s.107).

Yöneticiler kurumlarının etik açıdan doğru olanı yapmasını sağlamak sorumluluğundadır. Bu sorumluluğunu yerine getirirken etik kodlar, etik yapılandırmalar gibi durumlara dikkat etmelidirler (Bridge, 2003, s.147-149):

- a) **Örnek olarak liderlik yapmak:** Etik değerlere bağlı olduğunu gösteren bir lider diğerlerinin de olaylara bu açıdan bakmasına yardımcı olur.

- b) Etik kodlar:** Bir kurumun resmi olarak etik ve sosyal durumlarla ilgili olarak belirttiği değerler etik kodlardır.
- c) Etik yapılar:** Kurumun çalışma sistemlerini, durumlarını, pozisyon ve programlarını gösterir.
- d) Döndük çalma:** Bu daha çok yurt dışında uygulanan bir davranıştır. Bir çalışanın etik, yasal ve ahlaki olmayan davranışının açıklanmasına ‘döndük çalma’ denir.

Göreve yeni başlayan öğretmen, mesleki kariyerinin etik değerleri benimsemeye bağlı olduğunu bilirse, daha bilinçli davranışlar sergiler. Okul yöneticisi öğretmenin örgütsel performansını değerlendirirken, onun etik değerlere bağlılığını da dikkate alırsa etik okulu oluşturmada önemli adımlar atmış olur (Çelik, 2012, s.108).

2.5.3.6. Erdemli Okulun Özellikleri

Okul yöneticisi, öğrencilerin daha iyi eğitilmesi ve öğretmenlerin daha uygun ve huzurlu ortamda çalışabilmesi için güçlü etiksel liderlik davranışı göstermek zorundadır. “Etiksel lider olarak okul yöneticisinin asıl sorumluluğu, erdemli okulu oluşturmaktır. Erdemli okulun özellikleri şunlardır (Çelik, 2012, s.109-110):

- a)** Erdemli okul öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olabilecek bütün imkanların araştırılması gerektiğine inanır ve öğrenen bir topluluk olmaya çalışır. Erdemli okulun amacı, kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yöneten bir yapı oluşturmaktır.
- b)** Erdemli okulda her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır.
- c)** Erdemli okul, her öğrenci için araştırma ortamı sağlar. Öğrencilerin sosyal ve fiziksel gelişmelerine destek olur.
- d)** Erdemli okul onurlu olmaya saygı gösterir. Öğretmenler ne öğretecekleri ve nasıl öğretecekleri konusunda özgürdürler; öğretime ilişkin kişisel vizyonlarını rahatlıkla açıklarlar.
- e)** Erdemli okulda öğretmenler, veliler, toplum ve okulun ortakları karşılıklı ve bağımsız olarak, doğru ve faydalı olanı uygulamaya çalışırlar.”

Erdemli okulda lider, kendini kimseden üstün görmez; bilakis kendisini hizmetçi olarak görür. Çalışanlarıyla etik ilgilenmeyi gerçekleştirir. Okuldaki bütün öğretmen, öğrenci ve hatta öğrenci velileriyle ilgilenmeyi, sorunları çözmeyi moral liderliğin bir gereği olarak görür.

2.5.3.7. Etik Liderliğin Felsefi Anlamı

Moral liderlikte rasyonel düşünme ve karar verme çok önemlidir. Bir misyonu belirleme, benimseme, eğitim-öğretim, program, kaynaklar, personel, toplumla ilişkiler, öğrenciler gibi uygulamaya yönelik yaklaşımlara akılcı bakmak gerekir.

Adalet ve eşitlik, etiğin iki önemli boyutu olarak görülebilir. İnsan haklarına saygı, sosyal adaletin sağlanması, fırsat eşitliği gibi konular okullar tarafından tüm insanlara benimsetilmelidir. Toplumda adil bir ilişki ağının oluşturulmasında okullar ve okul yöneticileri önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda okul yöneticileri liderlik davranışları ile gerek öğrenciler ve gerekse diğer okul personelinin adalet ve eşitlik bilinçlerini geliştirmeye çalışmalıdır (Cunningham & Cordeiro, 2003, s.190; aktaran: Turhan, 2007, s.30).

“Birkaç anahtar nokta üzerinde fikir birliği sağlamadan liderliği anlamak mümkün değildir. Birincisi, liderlik sadece bir kişiyi değil, en az iki kişiyi kapsar. İkincisi, liderlik bireylerden arındırılmış bir ilişki biçimi değildir; aksine diğer insanlarla etkileşim içinde olmayı gerektirir. Üçüncüsü, liderlik gönüllü, özgürce ve bilinçli olarak yapılan bir etkileşim biçimidir. Dördüncüsü, liderlik bazı etkinliklerin kalitesini belirler. Örneğin hedeflere ulaşmak için örgütsel hedefleri formüle etme gibi. Sonuç olarak liderlik, belli bir zaman ve ortamda gerçekleşmektedir. Liderlik davranışlarını sadece yer ve zaman değil, aynı zamanda moral ve politik faktörler, sosyal koşullar, kültürel uygulamalar, teknoloji ve ekonomik kaynaklar da etkilemektedir (Heslep, 1997, s.72; aktaran: Çelik, 2012, s. 113-114).”

Okul yöneticisi küresel bakış açısına sahip olmalıdır. İletişimdeki gelişmelerin de katkısıyla dünya toplumunun aydın bir üyesi olmak zorundadır. Bugünün dünyasında nelerin meydana geldiğini, bilimsel değişimleri, toplumsal değerlerdeki değişimleri, çevre sorunlarını, gençlerin sorunlarını ve dünya eğitim sistemlerinde meydana gelen değişimleri, okul yöneticisinin yakından izlemesi gerekir.

2.5.4. Vizyoner Liderlik

Örgütler, çağımızda meydana gelen hızlı değişime ayak uydurmak zorundadır. Yönettiği örgütü ortak bir vizyonla geleceğe taşıyan ve gelecek körlüğünden kurtaran vizyoner liderler aranan liderler olacaktır. Vizyoner lider vizyonu olan, geleceği görüp tasarlayan kişidir. Kurumlarına buluş ve değişim getirirler. Salt kurallara bağlı kalarak hareket etmezler. Kurumlarında paylaşılan düşünce ve değerlere odaklanırlar.

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu farklı bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, geliştirdiği vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve örgüt içinde kurumsallaştırabilir (Durukan, 2006, s. 281-282).

Vizyonların bazıları bireysel bir vizyon olarak doğup, gelişmeden ölebilir. Örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan, ortak vizyona dönüşmesi önemlidir. Kişisel vizyon, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimlerdir; paylaşılan vizyonlar ise bütün örgüt işgörenlerinin taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyon, farklı örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu, düşüncesi oluşturur. Paylaşılan vizyonun gücü, geleceği ortaklaşa inşa etme anlayışına dayanır (Senge, 1996, s.22; aktaran: Çelik, 2012, s.166).

“Vizyonlar işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler şunlardır (Heintel,1995, s.115; aktaran: Çelik, 2012, s.166):

1. Duygusal uyarma ve çekicilik
2. Ateşleme ve hayran bırakma
3. İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma
4. Hatırlama yeteneğini geliştirme
5. Yenilikçiliği destekleme
6. Öncülük etme ve bütünleşme
7. Yön gösterme ve yol aydınlatma.”

Vizyon, kurumun gelecekteki istenen durumunun tanımıdır. Okulun amaçlarını belirtir, özellikle kurumun değerlerini ve gideceği yönü vurgular. İlham vericidir. Böylece kurum çalışanları amaca ulaşmak için istek ve gurur ile motive olurlar. Kurumun gelecekteki gerçekçi, saygın ve çekici durumu vizyonuyla belli olur (Bridge, 2003, s.65).

Vizyonu olan lider sınırları ve zorlukları aşmakta zorlanmaz. Vizyon, lider için rüya değil, henüz gerçekleşmemiş gerçektir. Gerçek vizyon, rutin işlere dair plan veya hedeflerin ötesinde, örgütte değişimin şartlarına uygun dönüşümü yapabilecek uzun vadeli plan ve hedeflerdir. Liderin sorumluluğu bu plan ve hedefleri içeren vizyonları gerçekliğe dönüştürmektir (Özel, 1998, s.80-81).

Vizyoner liderin örgütteki önemli rolleri yön belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, mükemmele ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için okulun geleceğe yönelik temel eğilimlerini,

amaçlarını belirler. Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olur. Böylece okul yöneticisi bir gündem oluşturmaya çalışır. Sözcü olarak okul yöneticisi, okul ve toplum için oluşturduğu gündemleri açıklamak için sözcülük yapar. Son olarak öğretmenlik rolündeki yönetici, profesyonel rehberliği ve yardımı ile daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur (Wallace, 1996, s.5; aktaran: Çelik, 2012, s.172).

Vizyoner liderler belirledikleri vizyonunun yaşama geçirilmesine katkı sağlayan çalışanlarını ödüllendirmelidir. Daha sonraki süreçte geri bildirim olarak belirledikleri vizyonun hala geçerli olup olmadığını, herkesçe bilinip bilinmediğini ve çalışanlar tarafından paylaşılıp paylaşılmadığını öğrenmelidirler (Bennis, 1998, s.4). Hızla değişen dünyada liderin sadece bir vizyona sahip olması yeterli değildir, vizyonu etkileme ve dışsal koşullardaki değişimlere göre geliştirme yeteneğine de sahip olmalıdır (Keçecioğlu, 2003, s.143).

2.5.4.1. Vizyoner Lider Olmanın Aşamaları

Vizyoner liderliğe ulaşmanın üç aşaması vardır. “Bu aşamalar, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır (Çelik, 2012, s.176-177):

a) Yolu Görmek

Yolu görmek, sezgisel bir gücü gerektirir. Vizyoner lider, düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar. Bu liderler geleceğin haritasını çizerler. Çizilen bu haritayı vizyon olarak adlandırabiliriz.

Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmelidir. Geleceğe yönelik projesi ve tasarımı olan yöneticilerin yolu görme kaygısı ve arayışı olabilir. Aksi takdirde geleceği düşlemeyen projersiz ve plansız bir yönetici için yolu görmek bir yana “bir arpa boyu ilerisini görmek” de mümkün değildir. Çünkü vizyoner liderlik gelecek adına duygusal ve entelektüel bir sancıyı gerektirir. Vizyoner lider, entelektüel ve duygusal yönden geleceğin ufkunu açan liderdir.

b) Yolda Yürümek

Vizyoner lider, yolu görmenin yanında gördüğü yolda yürümesini başaran liderdir. Vizyoner liderlikte yolu görmek çok önemlidir. Ancak yolda yürümek de en az yolu görmek kadar önem taşımaktadır.

Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Yolda yürümeyle vizyona ulaşılabilir. Görülen yol ve yürünen yol ayrı ise vizyona ulaşılmaz. Bazı liderler vardır ki, kendilerine hedef çizerler. Çizdikleri hedefte de yürümeye çalışırlar. Ancak belli bir süre sonra yürüdükleri yoldan ayrılırlar ya da hedefe bir türlü ulaşamazlar.

Vizyoner liderlik bir zirve yaşantıyı gerektirir. Vizyonu gerçekleştirme her zaman kolay olmayabilir. Liseli öğrenci, ben tıp fakültesinde okumak istiyorum diyebilir. Bu, onun vizyonudur. Ancak bu öğrenci sürekli olarak atari salonlarında zaman harcıyorsa, yol ayırımına gelmiştir. Yani yürüdüğü yol, gördüğü yolun sonuna getirmez. Vizyonlarıyla alaşağı edilen birçok yönetici olduğu gibi, vizyonlarıyla yürüdüğü yolda yükselen birçok lider de vardır.

c) Yol Olmak

Vizyoner liderin üçüncü önemli rolü, yol olmaktır. Yol olmak yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar.

Yol olmak, ciddi bir fedakârlığı gerektirir. Vizyoner lider hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir, vizyonu gerçekleştirebilmek için hayatını kaybedebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, düşünce ve sezgisiyle yol olur. Düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle oluşan yol, vizyona ulaşmayı sağlar. Vizyoner liderin açtığı bu yoldan, izleyenler güven içinde yürüyebilir ve yolun sonundaki hedefe ulaşabilir.

Vizyonun önemini kaybetmesiyle birlikte, yeni bir yol arayışı da görülebilir. Böylece yollar değişebilir. Vizyoner lider yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü geliştirdiği yeni vizyona dayalı olarak oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla düşünce ve sezgi kaynağından beslenen vizyon, liderin olaylar ve ortamlar karşısında geliştireceği yeni vizyonlarla değişim gösterir.”

2.5.4.2. Vizyoner Liderde Olması Gerekenler

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme, sezebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner liderle ilgili olarak Fransız yazar Marcel Proust şöyle diyor: “Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır.” Vizyoner lider, her zaman yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Parikh ve diğerleri, 1996, s.64; aktaran: Çelik, 2012, s168).

Vizyoner bir lider, yönettiği örgütü geleceğe taşıyabilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır (Bridge, 2003, s.47):

1. Geleceği görebilmek ve ona uygun vizyon belirlemek,
2. Benimsediği bir vizyonu kurumun diğer çalışanlarıyla paylaşmak,
3. Ekip çalışmasına destek olmak,
4. Değişme ve gelişmeye açık olmak,
5. Sorunlara çözüm getirebilmek,
6. Bilgisini ve uzmanlığını paylaşmak,
7. Kararlı olabilmek,
8. Sorumluluk üstlenebilmek,
9. Zamanı ve kaynakları doğru kullanmak,
10. Beklentilerin üzerinde inisiyatif almak,
11. Duygularını iyi yönetmek,
12. Güvenilir olmak.

Vizyoner lider bir değişim ajanıdır ve özgün yenilikler yapar. Böyle bir lider, mevcut yapıyı değiştireceğinden izleyenlerini değişim yönünde teşvik eder. Vizyoner lider göstergeleri şunlardır (Aytaç, 2000, s.40-41):

- Vizyonu tüm örgüt üyelerine açıklayabilme yeteneği,
- Vizyonu sadece sözle değil, davranışlarıyla da gösterebilme yeteneği,
- Farklı liderlik alanlarında da vizyonu yayabilme yeteneği.

Vizyon sahibi bir kişi:

Değerlere sahiptir,

Bu değer ve inançlarla güdülenir ve çevresini güdüler,

Paylaşılan bir örgüt kültürü meydana getirir,

Örgütsel amaçları başarma kararlılığına sahiptir,

Örgüt için hep daha iyi bir gelecek düşler,

Yaratıcı ve yenilikçidir (Bridge, 2003, s.67).

2.5.4.3. Vizyon, Misyon ve Strateji

Vizyon, tamamıyla bir felsefi esinti, uzun süreli bir plan ya da sadece bir proje geliştirme değildir, o daha çok sembolik bir pusuladır. Bir ideale yönelten hareketin başlangıç noktasıdır. Kişilerde moral bütünlük, katılma, kimlik ve ait olma duygularını

besler. Vizyon bir örgütte tepeden inme yerleşemez. Lider işe başlarken örgütünü bütünüyle tanımalı, daha sonra izleyenlerin ilham ve ilgilerinden faydalanmalıdır. Sonra da düşlerindeki örgütü veya toplumu tanımlayan vizyonu misyon aracılığı ile yaymalıdır.

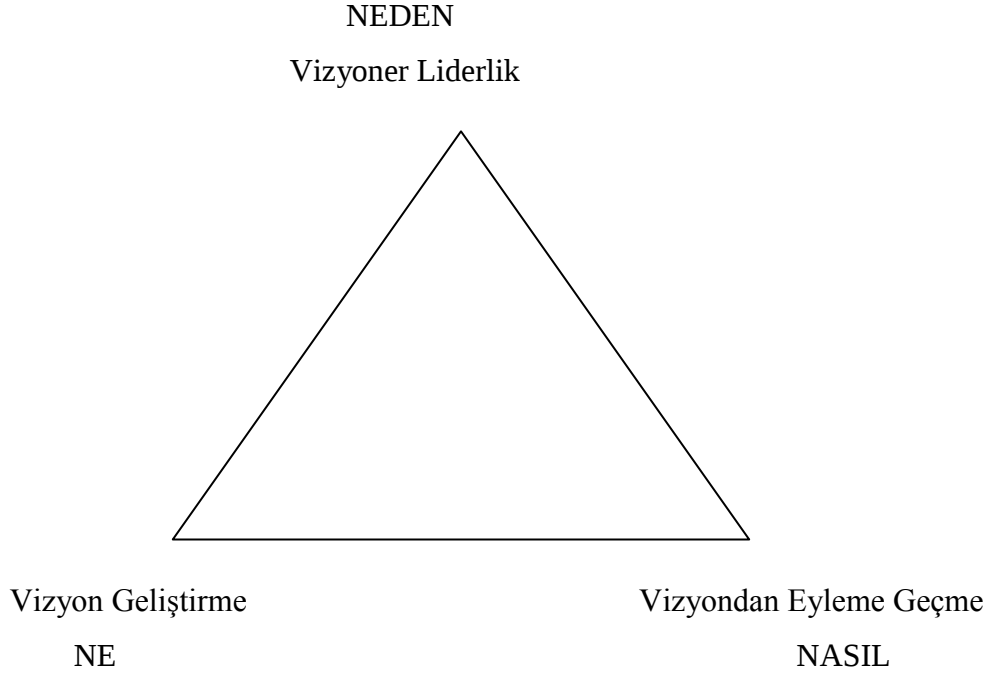
Misyon vizyon yerine de kullanılabilir; ama daha çok ilhamın gerçeğe tercümesidir. Misyon kurumun amaçlarını tanımlamak için vardır. Misyon genellikle bir cümle veya paragraf şeklindedir. Kurumun üyeleri tarafından kolaylıkla ezberlenebilecek niteliktedir. “Bu kurum neden var?” sorusunun cevabı misyondur. Misyon genelde kurumu topluma tanıtan, yön ve amaç belirten bir cümle veya sloganla ifade edilir.

Kurumlarda amaç ve yönü belirlemede kullanılan üçüncü sözcük stratejidir. Strateji uzun vadeyi kapsar. Bu uzun vade üç-beş yıl arası olabilir. Strateji değerlerle yön bulurken vizyon ve misyona da bağlıdır. Vizyonun ve misyonun ölçülebilir ve pratik sonuçlar getirmesini sağlar. Strateji sürekliliği olan bir süreçtir; amaçların belirlenmesi, kısa ve uzun vade planlama, bütçe, değerlendirme gibi tüm çalışmaları birbirine bağlar. Değişim ve gelişim çok hızlı olduğundan strateji buna ayak uydurmalı, durağan kalmamalıdır (Bridge, 2003, s.73-76).

2.5.4.4. Okul Yönetiminde Vizyoner Liderlik

Okul yöneticisinin geliştirdiği vizyon ve misyon, okul yaşamında çalışanların enerjilerini artırmada önemli rol oynayabilir. Okuldaki eğitim-öğretime yönelik olarak geliştirilen vizyon, zamanla uygulanabilir pozisyona gelebilir. Böylece vizyonun kurumsallaşması söz konusu olur. Kurumsallaşan vizyon, öğretmen ve öğrenciler tarafından eylemselleştirilir.

Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak oluşturduğu vizyonun, okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilir. Bunun için öncelikle okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir. Okul yöneticisi bu konuda öğretmenlerle fikir alışverişi ve işbirliği yapar. Vizyon geliştirme sürecinde her zaman okul yöneticisinin geliştirdiği vizyon paylaşılmayabilir. Bazen herhangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyon da okulun ortak vizyonu olabilir. Paylaşımçı ve güçlü bir kültüre sahip olan okullarda bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşme şansı her zaman daha fazladır. Çünkü güçlü örgüt kültürlerinde kolektif bilinç oluşmuştur. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun uygulanmasını kolaylaştırır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme kolaylıkla geçebilir. Okul yöneticisinin kendini geliştirmesi Şekil 2.5.’te yer almaktadır (Çelik, 2012, s.181-182):



Şekil 2.5. Okul Yöneticisinin Kendini Geliştirmesi

Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını ve yönelimlerini etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner lider davranışında gelecek yönelimli davranış büyük önem taşır. Vizyoner liderlik bir ufuk, gelecek liderliğidir. Bu liderler geçmiş ve bugünle fazla oyalanmadan geleceğe yönelirler. Vizyoner liderler kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar. Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek vizyoner liderlik davranışdır. Gelecekte ulaşılacak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay bir iş değildir. Gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması da zordur. Ancak kendini geliştirmeyen, araştırıp öğrenmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün değildir (Çelik, 2012,s. 181-182).

2.5.5. Öğrenen Liderlik

Yapılan araştırmalara göre 1990'lı yıllarda öğrenen örgüt veya örgütsel öğrenme, yönetim alanında popüler olmaya başlamıştır. Bu yıllardan sonra çok sayıda araştırmacı öğrenen liderlik konusunda çalışma yapmaya yönelmiştir. İşlerin fiziki güçten çok beyin gücüne dayalı olacağı düşüncesiyle örgütlerde öğrenme ilk sıralara yükselmiştir.

İşletmelerde, örgütlerde rekabetin hızla gelişmesi örgütleri öğrenme konusunda da rekabete sürüklemiştir.

Senge'ye göre öğrenen örgütlerin liderleri tasarımcı, idare memuru ve öğretmen olarak üç önemli rolü yerine getirmeye çalışırlar. Bu liderler insanların karmaşıklığı anlatma, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller üretme yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan öğrenen örgütü kurmaktan sorumludurlar. Öğrenen liderlik yaklaşımında 'öğrenmeden sorumlu olma' liderlik davranışının temel boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tasarımcı lider insan gücü ve fiziki kaynakları birbiriyle bütünleştirmeye çalışır. Tasarımcı olarak öğrenen liderin amacı, öğrenen örgütün gelecekteki resmini çizmek ve çalışanların bu resmi benimsemelerini sağlamaktır. Öğrenen liderin çok büyük bir entelektüel derinliğe sahip olması gerekir. Ancak böylelikle tasarımcı lider, insanların zihinsel güçlerini harekete geçirebilir (Çelik, 2012, s.117).

Öğrenme yönelimli davranış sergileyen okul yöneticisi, öncelikle öğrenen okulun tasarımını çizebilir. Tasarımcılık rolüne yönelik bazı sorular ortaya çıkacaktır. Örneğin nasıl bir okul olmak istiyoruz? Diğer okullara göre konumumuz nedir? Gelecek beş yıllık dönem içindeki planımız nedir? Böyle sorular okul yöneticisinin tasarımcılık rolüyle birlikte gündeme gelebilir. Tasarımcı okul yöneticisi bugünkü kuralları uygularken geleceğe yönelik olarak düşünür. Öğrenen okulun mimarı, herkesin kolektif olarak öğrendiği bir okul örgütünü tasarlayan ve gerçekleştiren kişidir. Okullardaki örgütsel öğrenme etkinliklerinde hedef grup öğretmenlerdir; ancak öğretmenlerin bireysel olarak geliştirilmesi yeterli değildir. Okulda izlenecek personel geliştirme politikası çerçevesinde öğretmenlerin grup halinde öğrenmeleri de sağlanmalıdır (Çelik, 2012, s.118-119).

Öğrenen liderleri farklı kılan özellikler fikirlerinin açıklığı, ikna gücü, inançlarındaki derinlik ve daha çok öğrenmeye açık olmalarıdır. Öğrenen liderler cevap vermeyi sevmeyiz; ama bu liderler etrafındaki insanlara şu güveni vermişlerdir: Gerçekten arzuladığımız sonuçları oluşturmak için öğrenmemiz gereken her şeyi birlikte öğrenebiliriz. Öğrenen liderin takım halinde öğrenmeye duyduğu inanç, onu diğer liderlerden ayıran önemli bir özellik olarak düşünülebilir. Öğrenen liderin kazandığı yetenekler, yaşam boyu süren öğrenmenin sonucudur. Bu liderler kişisel değerler üzerine düşünmede, değerlerle kişisel davranışlarını uyumlaştırmada ve iletişim konusunda oldukça usta kişilerdir (Senge, 1996; aktaran: Çelik, 2012, s.119-120).

2.5.5.1. Öğrenen Liderlerin Nitelikleri

Öğrenen liderler örgüt içindeki herkesin öğrenmesine destek olurlar. Bu liderler, öğrenen örgütlerdeki işgörenlerin kendi düşünce sistemlerini oluşturmalarını sağlarlar. Öğrenen lider olarak okul yöneticisi hem öğrenen hem de öğretmen olmak zorundadır. Okul yöneticisi, öğrendiği yeni bilgi ve becerileri öğretmenlere öğretmekle öğretmenlerin sevgi ve saygısını kazanır.

“Öğrendiğini öğretmenin dört önemli yararı bulunmaktadır (Covey, 1997; aktaran: Çelik, 2012, s.124-125).

1. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde daha iyi öğrenmiş olursunuz. Okul yöneticisi kendisini sürekli olarak bir öğretmen konumunda gördüğü zaman, daha fazla öğrenme eğilimi hisseder.
2. Öğrettiğiniz konulardan zevk alırsanız, öğrettiğiniz konuları hayata geçirme ihtimalini güçlendirirsiniz. Öğrettiğini yaşamak, okul yöneticisinin öğretmenliğini daha inandırıcı ve güdüleyici hale getirir.
3. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde ilişkilerinizde bir yakınlık oluştursunuz. Bir konunun iyi öğretilmesi, öğretmeni ve öğrenciyi birbirine yaklaştırır. Öğretmen olarak liderliğin etki gücü, bu karşılıklı ilgi temeline dayanmaktadır.
4. Öğrendiğiniz bir şeyi başkalarına öğrettiğinizde, değişmeniz ve gelişmeniz kolaylaşır. Öğrendiklerinizi başkalarına öğretmek, kendinizdeki değişimi görmenizi sağlar.”

Öğretmen öğrencilerin öğretmenidir; okul yöneticisi ise hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin öğretmenidir. Yöneticilik alanında, öğretmenlere öğretmenlik yapma rolü daha fazla ağırlık kazanmaktadır. Okul yöneticisi sadece yetkisini kullanarak öğretmenleri etkileyemez; bilgisini ve uzmanlığını da kullanması gerekir. Öğretmenleri yetiştirip geliştiren bir okul yöneticisi, makamında oturan okul yöneticisine göre daha etkili olacaktır. Öğrenme karşılıklı olur. Öğretmenlerin kendisini etkilemesine izin veren bir okul yöneticisi, öğretmenlerin de kendisinden etkilenmelerini sağlayabilir.

2.5.5.2. Okullarda Örgütsel Öğrenmenin Engelleri

Okul örgütlerindeki bürokratik yapı örgütsel öğrenmenin önünde ciddi bir engel oluşturabilir. Okul yöneticisi daha esnek bir yapı anlayışına sahip olmalıdır. Okul yöneticisi bürokratik kurallardan çok öğretmenlerin davranışlarına önem verirse, önemli bir örgütsel öğrenme engelini ortadan kaldırabilir. Yöneticinin astlarını karar verme

sürecine katmaması, yönetici ile astlar arasındaki iletişim kopukluğu, öğrenen örgütün önünde engel oluşturmaktadır. Okul yöneticisi “Her şeyi en iyi ben bilirim.” görüşüne sahipse, öğretmenlerin görüşlerine başvurmayacaktır. Otokratik bir okul yöneticisinin karşısında öğretmenler fikir üretmekten ve fikirlerini ifade etmekten kaçınırlar. Okul yöneticisinin her söylediği geçerli olduğu için öğretmenler okul yöneticisinin kendilerinden görüş istemelerini de samimi bulmazlar. Olayları sadece kendi bakış açısından değerlendiren okul yöneticileri, öğretmenlerin gözüyle bakabilmeyi beceremezler. Örgütün öğrenme niteliğini engelleyen önemli bir faktör de sorunu bilmemidir. Sorunu bilmeyen bir yöneticinin çözümü bilmesi de mümkün değildir (Çelik, 2012, s.120-121).

Okullardaki örgütsel öğrenmenin önündeki engellere bir de öğretmenler tarafından bakalım. Öğretmenlerin öğrenmeye ilişkin motivasyon düşüklüğü, örgütsel öğrenmenin önündeki önemli bir engeldir. Öğretme sürecinde olduğu gibi öğrenme sürecinde de öğretmen rolü çok büyüktür. Örgütsel öğrenmede bir özendirme sistemi oluşturulabilir. Öğretmenin aylıkla ödüllendirilme ve derece ilerlemesini sağlama gibi belli ödüllerle ödüllendirilmesi, öğretmenler arasında bir öğrenme rekabeti meydana getirebilir. Okulun hizmet verdiği çevre de örgütsel öğrenme açısından bir engel oluşturabilir. Okulun çevresel yapısı öğrenmeye kapalı ise, bu çevresel yapı okulu öğrenen okul olma konusunda zorlamayacaktır. Okulun etkileşim çevresinin geniş olması ve velilerin öğrenen okula ilişkin duyarlılığı, okul yöneticisinin ve öğretmenlerin öğrenme motivasyonunu arttıracaktır (Çelik, 2012, s.122-123).

2.5.5.3. Örgütsel Ortamda Öğrenenler

Örgütsel ortamda öğreneler değişik biçimlerde gruplandırılabilir. “Genelde işgörenleri öğrenme açısından üç grupta toplayabiliriz (Braham, 1998, s.67-68; aktaran: Çelik, 2012, 128-129):

- a) İsteksiz Öğrenenler:** Bunların temel sloganı ‘Ben bunları gördüm, geçirdim.’ olarak görülebilir. Bu kişiler yeni bir şey öğrenmeyi reddederler. Bildikleri şeyin güvencesine saklanırlar. Böyle gelmiş, böyle gider gibi kalıplaşmış ifadeleri severler. İsteksiz öğrenenler, eğitim düzeyleri ne olursa olsun, okul işini çoktan bitirdiklerini düşünürler. İsteksiz öğrenenler, örgütlerde azımsanmayacak sayıdadır.

b) Keyfi Öğrenenler: Bunların sloganı ise ‘Bu da geçer.’ olarak tanımlanabilir.

Bu kişiler, şu anda kendisinden beklenenleri yerine getirmek amacıyla gerekli eğitime katılırlar, öğrenmeden bazen şikayet eder bazen de zevk alırlar. Keyfi öğrenenler yarını düşünmezler. İşimi yapabilmem için şu anda ne öğrenmem gerekir sorusuna cevap aramaya çalışırlar.

c) Yaşam Boyu Öğrenenler: Bu gruba giren işgörenlerin temel sloganı ‘Yeni ise deneyelim.’dir. Bu işgörenler yeni konuları öğrenmeye gönüllü olarak katılırlar, mesleki dergileri izlerler. Yaşam boyu öğrenenler, geleceğe hazırlık yaparlar ve yeni fikirleri denemeye çalışırlar. İsteksiz öğrenenler hep eski bilgi sermayesini kullanırlar. Keyfi öğrenenler ise bugünü kurtarmaya çalışırlar. Keyfi öğrenenlerin de isteksiz öğrenenler gibi gelecek kaygıları yoktur. Ancak yaşam boyu öğrenenlerin öğrenme yönü hep geleceğe yöneliktir. Yaşam boyu öğrenenler ne dünkü ne de bugünkü bilgi ile yetinirler. Onlar hep geleceğe bakarlar. Okul yöneticisi, yaşam boyu öğrenen kişi olarak öğretmenlere liderlik etmek zorundadır. Okul yöneticisi öğretmenlerini yaşam boyu öğrenenler konumuna getirirse, öğrenen okulun alt yapısını büyük ölçüde hazırlamış olur.”

2.5.5.4. Okul Yönetiminde Örgütsel Öğrenme

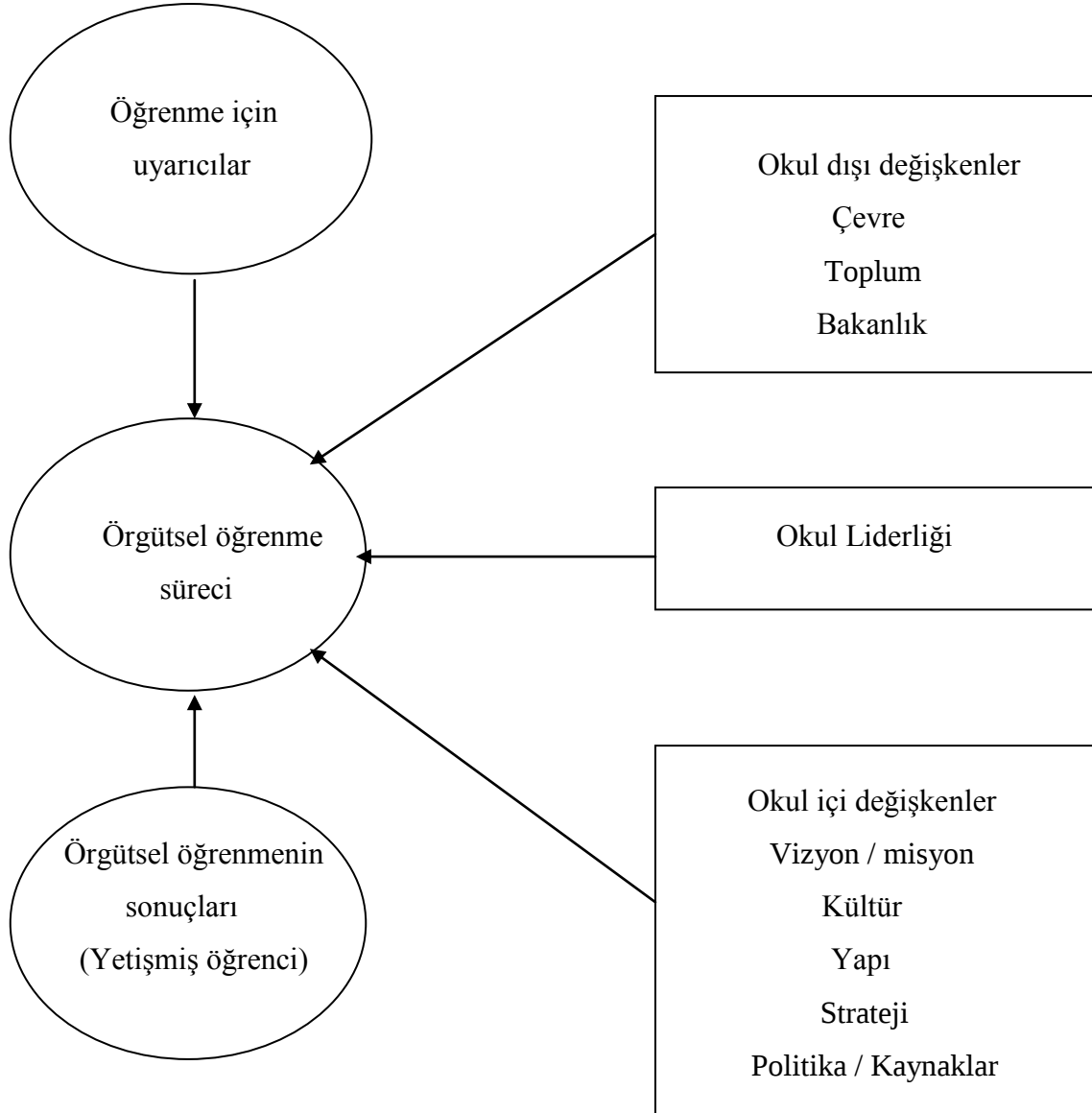
Okullarda genellikle katı bürokratik yapı mevcuttur. Bu yapıdan kurtulmanın yolu alternatif okul modellerinin geliştirilmesinden geçmektedir. Okulların çoğu, bürokratik yapıya uyum göstermek için çaba harcadığından, gerçek öğrenen örgütlere dönüşmemektedir. Zamanın büyük bölümü bürokrasi için geçmektedir. Bu zaman kaybı okulların çevresel değişime uyum sağlama kapasitesini azaltmaktadır.

Öğrenen okula liderlik edecek okul yöneticisinin öğretimsel lider olması yeterli değildir. Bunun yanında öğrenen ve öğretmenleri öğrenmeye özendiren bir lider olması gerekir. Kendi kendini yetiştirme sorumluluğu, öğrenen okullara liderlik etmenin püf noktasını oluşturur. Okulun içsel ve dışsal çevresi öğrenen okul açısından mükemmel olabilir; ancak okul yöneticisi kendini geliştirmeden öğretmenleri geliştirmeye çalışırsa etkili olamaz. Okul yöneticisinin öğretmenler ve öğrenciler üzerinde bireysel öğrenmeye liderlik yapma konusunda model olması gerekir. Bilgi ve becerilerin sürekli değişmesi, mevcut eski bilgileri geçersiz kılar. Bu yüzden yeni bilgiler kesintisiz olarak izlenmelidir. Okul yöneticisi kendini yetiştirme sorumluluğunu bütün bir mesleki yaşamı boyunca sürdürmelidir. Dolayısıyla öğretmenlere de bireysel öğrenme zevkini ateşleyebilirse, bu

örgütsel öğrenme için bir altyapı oluşturacaktır. Öğretmenlerin önünde yürüyen okul yöneticisi bireysel öğrenme coşkusunu bütün meslek yaşamı boyunca canlı tuttuğu zaman, öğrenen bir lider olmanın sorumluluğunu yerine getirmiş olacaktır (Çelik, 2012, s.133).

2.5.5.5. Okullarda Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Okullarda örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler Şekil 2.6. 'da verilmiştir (Çelik, 2012, s.137):



Şekil 2.6. Okullarda Örgütsel Öğrenme Sürecini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Leithwood ve diğ., 1998, s.256.

Öğrenen okula liderlik yapacak olan okul yöneticisi okul dışı ve okul içi değişkenleri çok iyi tanımalıdır. Okul içi ve okul dışı değişkenlerin iyi tasarlanması ve yönetilmesi

öğrenen liderin etkililiğini arttıracaktır. Liderlik açısından bütün bunlara eklenebilecek bir üçüncü nitelik, öğrenen liderin kendi kendisini yetiştirme sorumluluğudur. Eğer okul yöneticisi kendi kendisini yetiştirmiyorsa öğrenen okulu oluşturması oldukça zordur.

2.5.6. Transformasyonel Liderlik

Bilimsel, teknolojik ve sosyal değişimlerin hızlı yaşandığı günümüzde eski liderlik anlayışlarıyla bir örgütü yönetebilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına uyum sağlayabilen liderler ayakta kalabileceklerdir. Değişime en çok uyum sağlayabilen liderler transformasyonel lider özelliklerine sahip olanlardır. 1990'ların başında transformasyonel liderlik, liderlik sahnesine çıkmıştır. Karizmatik liderlik teorisinin güncelleştirilmiş şeklidir. Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirebilecek liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç değişkenlerinin eşgüdümü ve denetiminin nasıl sağlanacağını düşünmekten çok; yeniliğin nasıl getirileceği ve öğrenmenin nasıl kolaylaştırılacağı düşünülür. Sürekli değişimi destekleyen bu liderlik biçiminde yeni örgütsel değerler geliştirilmeye çalışılır.

2.5.6.1. Transformasyonel Liderin Etkililiği

Transformasyonel liderler düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler olmanın yanında davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri de aşılayan kişilerdir. Transformasyonel liderler, yüksek düzeyde enerjileriyle geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar. Literatür incelendiği zaman, örgütsel ortamda oluşan transformasyonel liderliğin işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayallerini, bilgi ve becerisini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma, lider etkililiğinin temel bir faktörüdür (Çelik, 2012, s.145).

Transformasyonel liderliğe dönüşümcü liderlik de denilmektedir. Dönüşümcü lider yetki ve liderlik fonksiyonlarını astlarıyla paylaşır. Yaptıkları işlere farklı perspektiflerden bakmaları için izleyenleri yüreklendirir. Onların beceri potansiyellerini arttırmaya çalışır, özelliklerini dikkate alır. Çalışanlarda yaratıcı motivasyon sağlar. Özellikle kurumların değişim zamanlarında transformasyonel liderlik çok önem kazanır.

Dönüşümcü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir. Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önem verir. Böylece astları başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur (Gezici, 2007, s.39).

Dönüşümcü lider özellikle okullar için araştıran, yaratıcı, ussal ve bilimsel düşünen sürekli daha üst düzeyde idealler ortaya koyan ve ona ulaşmak için çaba gösteren bireyler yetiştirmede önemli rol oynayabilir. Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılayan liderdir (Celep, 2004, s.118).

Transformasyonel liderler bireylerin, grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda düşünüp hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında güçlü olan bireysel hedef ve ihtiyaçlar liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir. Transformasyonel liderlik özgürlük, eşitlik, hoşgörü, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına değer verilmektedir. Bu liderlik biçimi, yüksek amaçlara bağlanmış işgörenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlar. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlar. Transformasyonel liderlikte insanların eylemsel tutum, inanç ve değerleri, yüksek düzeyde kendi merkezli alturistik (başkalarını düşünür) tutum, inanç, fikir ve değerlere dönüşmektedir (Starratt, 1995, s.110; aktaran: Çelik, 2012, s.146-147).

İşgörenleri harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve işgörenlerle ilişkileri geliştirme, transformasyonel liderliğin yüksek liderlik performansı olarak görülmektedir. Transformasyonel liderler izleyicilerin gözünde karizmatik kişilerdir ve izleyicilere ilham kaynağı olurlar. Transformasyonel liderler kendilerini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarına cevap verirler. Transformasyonel liderin başarısının esas nedeni bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkileyciliğe sahiptir. İşgörenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve ona yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizmatik liderler, işgörenlerin hayal gücünü artırır, fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba harcar. Ayrıca transformasyonel liderler işgörelere bireysel destek sağlar, onların gelişme ve ilerlemelerine yardım eder (Bass, 1990, s.21; aktaran: Çelik, 2012, s.147-148).

Transformasyonel liderin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

Birinci önemli özelliği, bir vizyon geliştirmesidir. Vizyon, örgütün arzu edilen ve gerçekleşebilecek geleceğinin zihinsel resmidir. Vizyon, örgütün temel amacının anlaşılması ve gerçekleştirilmesinde lider için bir ilham kaynağı ve yol göstericidir. Lider bu vizyonla izleyenlere enerji verir. Transformasyonel liderin ikinci önemli özelliği, insan

ihtiyaçlarını önceden kestirebilmesidir. Liderler kendini izleyenlerin desteğini kazanabilmek için insan motivasyonunun karmaşık yapısını bilmelidirler (elik, 2012, s.157). Tarnsformasyonel liderin üçüncü bir özelliği, güçlü bir kişisel değerler anlayışına sahip olmasıdır. Transformasyonel liderler, bizzat kendi geliştirdikleri değerler sistemini bütünleştirip adalete uygun doğrular haline getirebilirler. Açıklayıcı ve ikna edici kişisel ölçütleriyle bu liderler, iřęrenleri belli hedef ve inançlar doğrultusunda birleştirebilir ve değiştirebilirler (Carlson & Perrewew, 1995, s. 833; aktaran: elik, 2012, s.157).

Transformasyonel liderler yönetim konularında başarılı olurlar. Transaksiyonel liderlik tarzının transformasyonel tarzla desteklenmesi, birinci tarzın daha az, ikinci tarzın daha çok kullanılmasınn en yararlı olduğu görülmüştür. Karizma, ilham, vizyon, entelektüellik transformasyonel liderliğin etkileridir (Bridge, 2003, s.35).

Transformasyonel ve transaksiyonel liderlerin özellikleri izelge 2.6.'da yer almaktadır (elik, 2012, s.149):

Çizelge 2.6. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlerin zellikleri

Transformasyonel (Dönüşümcü) Lider
Karizma: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma. Telkin etme: Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama. Entelektüel uyarım: Zekyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma. Bireysel destek: Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her iřęrene bireysel olarak danışmanlık yapma ve iřęrenleri yetiştirme.
Transaksiyonel (Sürdürümcü) Lider
Koşullu dllendirme: Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları dllendirme. İstisnalarla yönetim (aktif): Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma. İstisnalarla yönetim (pasif): Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme. Müdahale etmeme: Sorumlulukları bırakma, karar vermekten kaçınma.

2.5.6.2. Transformasyonel Liderlik Davranışının Temelleri

Transformasyonel liderlerin birinci önemli davranışı, işgörenlerin vizyonla iletişimini kurmaktır. İkinci davranış biçimi, işgörenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmektir. Transformasyonel liderin üçüncü davranış biçimi, işgörelere saygı göstermektir. Transformasyonel lider, işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenir ve onlarla sürekli sağlıklı ilişkiler kurar. İşgörenleri planlama sürecine katar. Son davranış biçimi ise transformasyonel liderler örgütsel özdeşleşmeyi sağlarlar. İşgörenler lideri sözünde duran, kendini izleyenlerin beklentilerini karşılayan, fikir danışan, inanılır ve güvenilir biri olarak görmek ister (Çelik, 2012, s.153-154). Dönüşümcü liderlik yani transformasyonel liderlik belli kişisel özelliklerin ötesinde karakterle de ilgilidir. Dürüstlük, kararlılık ve insanlara saygı temel karakterleridir. Dönüşümcü liderler, başkalarının telkinleriyle değil kendi akıllarıyla hareket ederler, ayrıca kendini ve başkalarını tanıma ve anlamada yeteneklidirler (Özden, 2008, s.110).

Transformasyonel liderlik büyük örgütsel değişim ve krizlerle yakından ilgilidir. Liderin izleyenler üzerindeki ikna yeteneği çok önemlidir. Yeni eğilimleri dikkate alan transformasyonel lider, örgütsel misyonu da tanımlamaya çalışır. İzleyenler üzerindeki güvenilirliğini, dürüstlüğünü, hoşgörü ve saygısını devam ettiren lider, vizyona bağlılığı güçlendirebilir. Etkili liderlerin söz ve davranışları birbiriyle uyumludur. Şunu açıkça belirtelim ki; transformasyonel liderler geleneksel yöneticilik davranışlarından daha çok yüksek performans, deneyim ve iş doyumuna sahiptirler ve daha az rol çatışmasına girerler. Sonuç olarak şu ortaya çıkar: Transformasyonel liderlik davranışının temelleri, liderin gelecek odaklı davranış, değer ve vizyonuna dayanmaktadır (Tracey & Hinkin, 1994, s.20; aktaran: Çelik, 2012, s.155).

Dönüşümsel yani transformasyonel liderlerin en belirgin özelliği bugün ile gelecek arasında bağlantı kurmak suretiyle organizasyonda reform ve yenilik başlatmaktır. Bu çerçevede çalışanları bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak çok önemlidir. Bunun sonucunda çalışanların, çalışma arzu ve istekleri kamçılanarak olağanüstü fikirler ile çalışmaların ortaya çıkması sağlanır (Eren, 2004, s. 313-314).

Bazı yazarlar, transformasyonel liderlik ile karizmatik liderlik arasında bir ayrıma giderken; bazıları ise, transformasyonel liderliğe karizmatik liderlikle eş anlamlar yüklemişlerdir. Bazı yazarlar ise, transformasyonel liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını belirtirken; ancak bazıları da tam tersini düşünmektedir. Transformasyonel

liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, karizmatik liderliği, transformasyonel liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da transformasyonel liderlik süreci için, karizmanın gerekli ama yeterli olmamasını gösterir. Örneğin, film yıldızları, ses sanatçıları, sporcular gibi bazı karizmatik kişiler izleyenlerde kendileriyle kimlik bulan güçlü duygular yaratırlar; ama izleyenleri üzerinde, sistematik transformasyonel bir etki sağlayamamaktadırlar (Erçetin, 2000, s.59).

2.5.6.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, izleyenlerin motivasyon ve bağlılığını arttıran atıştır. Karizmatik liderler kendileriyle çalışanların görevlerinde beklenilenin üstünde performans göstermesini sağlarlar. Karizmatik lider bir vizyon ve misyon duygusuna sahiptir. Diğer özellikleri ise saygı, güven, iyi niyet, hoşgörü ve sadakattir. Astlarının duygularını güçlü bir şekilde etkilerler. Karizmatik liderler izleyenler üzerinde büyük etkiye sahiptir. Geleneksel bakış açısına göre karizma, liderlerin sahip olduğu en yüksek özellik ya da yönetim gücü olarak algılanmıştır. Ancak araştırma bulguları örgütün daha alt kademelerinde bulunan kişilerin de bu özelliği taşıyabileceğini göstermektedir. Karizma örgütün yararlanacağı şekilde olumlu sonuçlar sağlayabilir; ancak bazen de kişinin kendi çıkarı, suistimal veya kandırma amaçlı kullanılabilir. Bu konuda çok dikkatli olmak gerekir.

2.5.6.4. Okul Yönetiminde Transformasyonel Liderlik

Farklı kurum ve kuruluşlarda geliştirilen transformasyonel liderlik modelinden eğitimde de yararlanılmıştır. Transformasyonel lider çalışanlarla özdeşim sağlama ve okul personelinin sürekli geliştirme yoluyla belirsiz gündemi yeniden oluşturur. Değişimi getirirken karışıklığa da meydan okur.

“Transformasyonel liderlik davranışının altı boyutu belirlenmiştir (Jantzi & Leithwood, 1996; aktaran: Çelik, 2012, s.149-150):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline aşılama çalışır.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.

4. Enetellektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.

5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.

6. Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörelerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.”

Öğretim kavramı okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli etkiye sahiptir. Günümüzün okulu başkaları tarafından hazırlanan değişimi uygulayan bir kurum değil, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip bir kurum olmalıdır. Eğitimi geliştirme çabalarında dışarıdaki uzmanların görüşlerinden daha çok, bir uzman grubu olarak öğretmenlerin görüşleri ve tecrübeleri önem taşımaktadır (Hallinger, 1992, s.40; aktaran: Çelik, 2012, s.151).

“Leidwood, değişimci liderliğin üç temel amacının olduğunu saptamıştır (Çelik, 2012, s.151-152):

1. Personel geliştirmeye yardım etme ve işbirliğine dayalı mesleki bir okul kültürünü yaşatma.

2. Öğretmeni mesleki gelişimi için özendirme.

3. Öğretmenlerin daha etkili olarak sorun çözmelerine yardımcı olma.”

Dönüşümcü lider değişen koşullara karşı duyarlı olarak bilgi ve becerilerini bu değişime uydurur. Dönüşümcü liderler personel gelişimine, işbirliğine dayalı çalışmaya, profesyonel okul kültürüne, değişimleri takip etmeye önem verirler. Ayrıca dönüşümcü okul liderleri öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini destekleyerek onlara imkân sunar (Lin, 1999, s.31-32).

2.5.6.5. Okul Yöneticisinin Değişimdeki Roller

Toplumsal yapıda ve bilimde meydana gelen hızlı gelişmeler, tabi ki sistemleri ve yöneticileri etkilemiştir. Gelişim kavramının olduğu yerde ‘değişim’ de vardır. Değişimin nedeni gereksinmedir. Stres ve kaygı genellikle değişimle birlikte hareket eder. Anlaşmazlık ve çatışma illa ki yaşanacaktır. Değişimle birden çok buluş uygulamaya girer. Ancak etkili değişim zaman alır. Her okulun değişime karşı farklı yaklaşımı vardır. Okul yöneticisi yeniliklere açık olmalı; bilgi teknolojilerinden yararlanmasını bilmelidir.

“21. yüzyılın yöneticilerinden belli roller beklenmektedir. Bu roller, geleneksel yöneticilik rollerinden farklılıklar göstermektedir. 21. yüzyılın yöneticisinin temel rolleri şunlardır (Tetenbaum, 1998, s.29-31; aktaran: Çelik, 2012, s.162-163):

1. Değişimi Yönetmek: 21. yüzyılın yöneticisi, işgörenleri bu dönüşüm sürecine psikolojik olarak hazırlamalıdır.

2. Esnek Bir Yapı Kurma: Yönetici işgörenlerin değişmeye karşı tepkilerini giderecek ve onların beklentilerini karşılayacak esnek bir yapı kurmalıdır.

3. Sistemin Dinamikleştirilmesi: Bugün karmaşıklık ve yarışmanın artmasıyla birlikte, örgütlerin yenileşme kapasitesi ön plana çıkmaktadır.

4. Bugün ve Gelecekte Düzen ve Düzensizliği Yönetme: Günümüzün yöneticileri düzen ve düzensizlik, basitlik ve karmaşıklık, kestirebilme ve kestirememe, durağanlık ve dinamiklik arasındaki paradoksları giderecek bir esnekliğe sahip olmalıdır.

5. Öğrenen Organizasyonu Oluşturma ve Yaşatma: Geleceğin yöneticilerinin en büyük rolü, herkesin sürekli öğrenmesine imkan sağlamaktır.”

Sosyal, ekonomik, bilimsel ve politik çevrede meydana gelen değişimler, yöneticiler için çok uzun vadeli planlar yapmayı gereksiz kılmakta, örgütsel etkililik ve davranış ölçütlerinin sabitliğini ortadan kaldırmaktadır. Sistemin kuralları sürekli değişmektedir; üstelik bu değişim bazen sinyalsiz gerçekleşmektedir. Bundan dolayı geleceğin liderleri, çevresel kargaşanın kestirilememesi gibi durumlar, çelişkiler ve gerilimler yaşayacaktır. Okul yöneticisinin yeni gelişmeleri izlemesi ve yeni teknolojilerle ilgili seminer ve kurslara katılması, onun geleceğe emin adımlarla yürümesine yardımcı olur (Çelik, 2012, s.160).

2.5.7. Süper Liderlik

Süper liderlik, örgüt içinde herkesin kendi kendine liderlik yapması anlayışına dayanır. Herkes enerjisini kendi içinde uyguladığı liderlik biçiminden alır. Süper liderliğin ölçütü kendi hedeflerini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst seviyede geliştirip toplum yararına kullanma olarak görülmektedir. Sert bürokratik örgütlerde itaat, tek biçimli olma anlayışı vardır. Böyle örgütlerin yöneticileri sırf bürokrasiye uymak adına bazen kendi anlayışından bile uzaklaşarak, işgörenleri yönlendirmeye çalışır. Süper liderlikte böyle bir durumla karşılaşılmaz. Süper liderlik anlayışına göre yönetici ve tüm çalışanlar öncelikle kendisini tanımaya çalışmalı ve kendi kendisine liderlik yapmalıdır.

2.5.7.1. Süper Liderlik Yaklaşımının Temelleri

Çağdaş yönetim teknikleri, otokratik bir liderlik anlayışından kendi kendine yönetime doğru bir değişme eğilimini yansıtmaktadır. Süper liderlik yaklaşımı, bu değişimin sonucunda ortaya çıkmıştır. “Süper liderlik ile diğer liderlik biçimlerinin belirgin bakış açısı farklılıkları vardır. Çizelge 2.7. farklı liderlik yaklaşımlarını tarihsel süreç içinde sunmaktadır (Çelik,2012, s.76-77):”

Çizelge 2.7. Dört Liderlik Biçiminin Karşılaştırılması

Lider tipi	Odaklanma	Güç kaynağı	Liderin aklının ve eğilimlerinin kaynağı	İzleyicilerin davranışı	Tipik lider davranışları
Güçlü Adam	Emirler	Makam konumu	Lider	Korkuya dayalı itaat	Yönlendirme/emir verme. Hedef belirleme. Gözdağı verme. Cezalandırma.
İş Bitirici	Ödüller	Ödüller	Lider	Çıkarıcı itaat	İnteraktif/hedef belirleme. Uygun kişisel ödül verme. Uygun maddi ödül verme. Uygun ceza verme.
Vizyoner Kahraman	Vizyonlar	İlişkisel/ilham verme	Lider	Liderin vizyonu ile duygusal özdeşleşme	Vizyonla iletişim kurma. Liderin değerlerini önemseme. Öğüt verme. Duygusal ikna.
Süper Lider	Kendi kendine liderlik	Paylaşılmış	Özellikle izleyiciler ve diğer liderler	Kendisiyle özdeşleşme	Kendi kendine lider olmaya başlama. Ödül ve ceza yoluyla kendi kendine liderliği geliştirme. Kendi kendine liderlik kültürü oluşturma.

Kaynak: Manz & Sims., 1991, s.22

Bu tabloda birbirinden farklı güçlü adam, iş bitirici, vizyoner kahraman ve süper lider olmak üzere dört liderlik tarzı bulunmaktadır. Güçlü adam belki kültürümüzdeki en eski liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi otokratik liderlik davranışını yansıtır. İkinci bir liderlik tarzı işgören tipi liderliktir. Bu liderlik biçiminde liderin güç kaynağı, işgörenlerin yaptıkları işe göre ödül verme davranışına dayanır. Günümüzde en popüler olan liderlik tarzı, vizyoner kahraman liderlik tarzıdır. Bu liderlik biçiminde liderin gücü, yüksek düzeyde motivasyon oluşturmaya ve vizyonla özdeşim kurmaya dayanmaktadır. Vizyoner kahraman, kendini izleyenler için uzun dönemli bağlılık ve motivasyon sağlayacak bir vizyon oluşturur (Çelik, 2012, s.76).

Tablodaki son liderlik tarzı olan süper liderlik düşüncesinin üç temel varsayımı vardır: “Birincisi, herkes belli düzeye kadar kendi kendine liderlik davranışı gösterebilir; ancak herkes etkili bir süper lider olamaz. İkincisi, süper liderlik öğrenilebilir; fakat kendi yetenekleri sayesinde liderliği öğrenmeye başlamak ya da kendi kendine güdülenmek gibi bir yönüyle liderler doğar yaklaşımıyla sınırlandırılmaz. Üçüncüsü, süper liderlik iş hayatında yönetici ve işgörenler olmak üzere herkesi ilgilendirmektedir (Manz & Sims, 1991, s.30; aktaran: Çelik, 2012, s.78).”

Süper liderlik bakış açısının odak noktası, izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olmasıdır. Güç, lider ve izleyiciler tarafından eşit olarak paylaşılmaktadır. Liderin esas görevi, işgörenlerin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek ve örgütte çalışan herkesi kendi kendine liderlik yapabilecek bir olgunluk düzeyine çıkarmaktır. Lider ve izleyiciler, akıl ve eğilimleri birlikte kullanmaya çalışır. Böylece süper liderlik anlayış ve davranışıyla izleyiciler örgütle bütünleşmekte ve işine sahip çıkmaktadır (Çelik, 2012, s.78).

2.5.7.2. Süper Liderliğin Evreleri

“Süper liderlik süreci toplam yedi evreden oluşmaktadır (Çelik, 2012, s.78-83):

a) Birinci Evre: Kendi Kendine Lider Olma

Diğerlerini nasıl yönlendirebileceğimizi öğrenmeden önce kendi kendimizi nasıl yönlendirebileceğimiz önem taşımaktadır. Sonuçta süper lider olmanın ilk evresi, etkili bir şekilde kendi kendinin lideri olmaktır. Kendi kendine liderlik, bireyin kendi performansını artırmak, kendini yönlendirmek ve kendi kendine motive olmak yoluyla başarıya ulaşma çabasını etkileme sürecidir. Davranış yönelimli stratejilerde, bireyin doğrudan iş yaşamıyla ilgili çalışmaları organize etmesine yardım edilir. Özellikle bu

stratejiler kendi kendine gözlem, kendi kendine hedef belirleme, kendi kendini ödüllendirme, yapıcı yönde cezalandırma, eleştirme ve kendi kendini deneme davranışlarından oluşur.

b) İkinci Evre: Kendi Kendine Liderlik Modeli Kurma

Kendi kendine lider olma olgunluğuna erişebilmek için önce sahip olduğumuz kendi kendine liderlik davranışlarıyla başkalarının öğrenmesine hizmet edecek bir model olmalıyız. Bu davranış büyük ölçüde nasıl öğüt vermeyle değil, nasıl davranmayla ilgilidir. Kendi kendine liderlik özelliklerini geliştirmede yararlanabileceğimiz iki yol vardır: Birincisi, yeni bir davranış, özellikle kendi kendine liderlik davranışı göstermedir. Bir işgören, günlük performans gösterme kaygısının dışında yeni davranışlar, özellikle kendi kendine liderlik davranışlarını öğrenebilmelidir. İkincisi, kendi kendine liderlik davranışının önceden öğrenilmesini desteklemekle ilgilidir. Kendi kendine liderlik davranışı, liderin başkaları tarafından arzu edilen ve olumlu ödül olarak görülen davranışları gözlemlemesine olanak verir.

c) Üçüncü Evre: Kendi Hedef Setini Güçlendirme

Hedef belirleme, genellikle işgörenin kendi bakış açısına göre davranış ve performansı en aktif bir şekilde belirlemesidir. Hedefler, işgörenlerin dikkat ve enerjileri üzerinde odaklanmalıdır.

d) Dördüncü Evre: Olumlu Düşünce Örnekleri Oluşturma

Bazen özellikle işe yeni başlayan kişiler, kendileri hakkında olumlu bir düşünceye sahip olmayabilirler. Onların korku ve şüphe taşımaları, genellikle kendilerine ilişkin güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu evrede süper liderin kritik bir davranış göstermesi gerekmektedir. Süper lider, geçici olarak işgörenler üzerinde olumlu düşünceleri oluşturabilecek bir örnek temsilci rolünü oynamak zorundadır. Süper lider üretici düşünceleri geliştirmeye çalışırken, işgörenlerin yeterliklerini geliştirme yönünde güven verici açıklamalar yapmalıdır. Bu süreçte destek ve cesaret verme bir zorunluluktur. Ayrıca güven vermeye dayalı yönlendirici katılım evresinde süper lider, işgörenlere kendi kendilerini yönlendirmelerini öğretmelidir.

e) Beşinci Evre: Ödül ve Cezayla Kendi Kendine Liderliği Geliştirme

Süper liderin en etkili stratejisi, işgörenin kendi kendine liderliği geliştirmesine katkıda bulunacak ödül ve destek sisteminin oluşturulmasıdır. Genel bakış açısına göre

örgütsel ödüller daha çok örgütsel performansı artırmak için kullanılmıştır. Kullanılan ödüller ise genellikle para gibi dışsal ödüllerden oluşmaktadır.

f) Altıncı Evre: Grup Çalışması Yoluyla Kendi Kendine Liderliği Geliştirme

Kendi kendine liderliğin doğrudan grup üzerindeki işlevi, iş ortamında etkili bir liderlik oluşturmayı gerektirmektedir. Davranışsal yönetim yaklaşımında genellikle işgörenin ödül yoluyla arzu edilen iş davranışlarını gösterebileceğine inanılmıştır. Süper lider yapıcı bir ödül sistemi kurarak kendi kendine yönetim ve doğal bir ödül sistemi oluşturmaktadır. Böylece maddi ödül sisteminden çok, doğal ödül sistemine doğru bir değişim sağlanmaktadır.

g) Yedinci Evre: Kendi Kendine Liderlik Kültürü Oluşturmak

Bir örgütte kendi kendine liderliği destekleyici, güçlendirici ve cesaretlendirici bütünleştirilmiş bir total sistem oluşturulduğu takdirde daha iyi örgütsel sonuçlar alınabilir. Herkesi ilgilendiren bu sorun, özellikle üst yönetimin kendi kendine liderlik kültürü oluşturmasıyla çözülebilir. Süper liderlik, güçlü bir örgütsel kültür ortamında gelişebilir. Güçlü örgütsel kültüre sahip olan örgütlerde kolay gözlenebilen etkili semboller ve değerler vardır. Sonuç olarak işgörenin görev performansını artırmak ve kendi kendine liderlik yeteneğini geliştirmek için liderin başkalarını yönlendirme yerine kendi kendini yönlendirmeye yönelik kültürel değerleri canlandırması gerekir.”

2.5.7.3. Süper Liderlik Anlayışının Özellikleri

Süper liderlik ya da kendi kendine liderlik olarak ifade edilen yaklaşım, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahiptir. İnsanın kendi kendine liderlik etmesi anlayışına dayanan bu yaklaşımda izleyici ya da işgören önem kazanıp merkeze alınmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda ‘beni izle ya da arkamdan gel’ gibi liderlik kuramlarının temelini oluşturan anlayışlar tamamen reddedilmektedir. Süper liderlik yaklaşımı, insanın sürekli olarak kendini geliştirebileceğini ve böylelikle kendi kendinin lideri olabileceğini savunmaktadır. Odak noktası olarak insanın kendisini alır. En etkili liderliğin başkasının arkasından gitme yerine insanın kendi izinden gitmesiyle gerçekleştirilebileceğini kabul eden süper liderlik kuramı, liderlik alanında paradigmatik bir dönüşüm oluşturmuştur (Çelik, 2012, s.84).

Süper liderlik kutsallaştırılmış liderlik anlayışına karşıdır. Bu liderlik yaklaşımında insanın kendine duyduğu güven ön plana çıkar. Süper liderlik sürecinde ilk aşama çok önemlidir; ilk aşamada kişi kendi kendisinin lideri olmaya karar vermektedir. Bu durum

kişinin kendine duyduğu güvenin en açık göstergesidir. Kendisinin lideri olmaya karar veren kişi, kendine uygun bir liderlik modeli oluşturur; kendi kendine liderlik modeli oluşturan kişi, kendi kişisel hedeflerini belirleme cesaretini de büyük ölçüde kazanmış olur (Çelik, 2012, s. 84-85).

“Herkesin kendi kendine kısa süre içinde liderlik etmesi oldukça zordur. Süper liderlik birden bire ortaya çıkmaz. Bu liderlik yaklaşımında süper liderin rolü gölgede kalmış gibi görünüyorsa da aslında çok önemlidir. Çünkü süper lider, işgörenlerin kendi kendine liderlik yapma düşüncesini ateşleyen kişidir. Örgütsel ortamda süper liderlik yapan kişi, göstereceği davranışlarla başkalarının da süper lider olmasına yardımcı olur. Süper lider örgütsel ortamı düzenler, süper liderlik için olumlu düşünce örnekleri oluşturur. Örgütsel yaşamda oluşturacağı ödül ve ceza sistemiyle davranışları yönlendirir. Süper liderin astların kendi kendilerinin lideri olabilmelerini sağlamak için örgütsel ortamda oynayacağı en önemli iki rol, grup oluşturma ve kendi kendine liderlik kültürünü oluşturmaktır. Bireysel düzeyde kendi kendine liderlik yapmayı öğrenen birey, daha sonra kendi kendine liderlik yapan bir grup içinde çalışmayı öğrenir. Bu grupların oluşturulması ve yönlendirilmesi süper liderin görevidir (Çelik, 2012, s.85).”

Süper liderlik davranışının ortaya çıkması örgütsel kültür koşullarının uygun olmasına bağlıdır. Çalışanların belli olgunluk düzeyine ulaşmış olması gerekmektedir. Eğer uygun koşullar yoksa öncelikle süper lideri doğuracak uygun örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanların bu liderlik tarzına hazırlıklı olmaları çok önemlidir.

2.5.7.4. Okul Yöneticiliğinde Süper Liderlik

Süper liderlik kendine güven temeline dayanır; kendine güvenen okul yöneticisi, süper liderliğe ilk adımını atabilir. Okul yöneticisi kendini bir süper lider olarak yetiştirdiği zaman, her öğretmeni bir süper lider olarak yetiştirmekle gücüne güç katacağını çok iyi bilir. Dolayısıyla bireysel olarak kendi yöneticilik otoritesine gösterilen mutlak itaatin, gerçek gücü yansıtamadığını anlar. Öğretmenin okul ortamında kendi kendisinin lideri olabilmesi, kendisinin istemesiyle olmaz. Okul yöneticisi süper liderliğe uygun bir örgütsel ortam oluşturmalıdır. Böylelikle öğretmen kendi kendine lider olma yolunda yürüyebilir. Süper liderlik için uygun örgütsel kültürün ve kendi kendini yönlendiren çalışma gruplarının oluşturulması gereklidir (Çelik, 2012, s. 86-87).

Süper liderlik kuramı, kamu ve özel kesimin birçok alanında uygulanabileceği gibi eğitim-öğretim alanında da uygulanabilir. Okul, eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin

çalıştığı bir örgüttür. Okul yöneticisi, yüksek öğretim görmüş ve sürekli olarak kendini yetiştirme sorumluluğunda olan öğretmenleri daha kolay bir şekilde kendi kendilerinin lideri olmaya yönlendirebilir. Mükemmellik okulun kendi doğasında vardır. Okulun başarısı kendi personelini geliştirmesinde yatar. Personelin gelişmesi de kendi sorumluluğunu kendisinin almasına bağlıdır (Çelik, 2012, s.86).

Kendini geliştirmenin mesleki bir sorumluluk olduğunu bilen bir öğretmen bilinci yüksek olan öğretmendir. Böyle bir öğretmen yaşam boyu öğrenmeyi sürdürür. Yaşam boyu öğrenmeye, kendi kendine liderliğin çok büyük katkısı olacaktır. Okul müdürünün okulunda süper liderlik uygulamasına geçmesi, hem öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi hem de öğrencilerin eğitim- öğretimi açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

2.6. OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Rönesans düşünürü Erasmus şöyle der: Bir millet için en büyük ümit gençlerinin iyi eğitiminde yatar. Eğitim insana özgü ve insana yönelik etkinliktir. Yalnızca eğitilen bireyleri değil aynı zamanda tüm toplumu etkiler. Günümüzde ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine çıkmasında en önemli pay eğitime ve en önemli görev de onu yönetenlere düşmektedir.

Hiçbir sistem ya da kurumun başarısı rastlantılara bırakılamayacağı gibi eğitim sisteminin de başarısı rastlantılara bırakılamaz. Başarının sağlanması için de o sistemi çalıştıracak insanların yani yöneticilerin iyi seçilmesi ve uygun ortamın oluşturulması gereklidir.

Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. O yüzden yönetim sanatların en eskisi; önemi ve evrenselliği nedeniyle de sanatların en yenisidir. Zaman içinde yönetsel yapılar yukarıdan aşağı olmak yerine yataylaşmaktadır. Bunun sonucu olarak kurumlar daha demokratik olmaktadır. Kısacası yönetim alanında devrim yaşanmaktadır. Kurumları bu fırtınalı zamanlardan geçirecek, bugünün karmaşık dünyasını anlayan, sorunların tek bir yanıtla çözülemeyeceğini bilen farklı liderlere gereksinme vardır.

Çağdaş ve başarılı bir okul yöneticisi demokratiktir, yanında çalışanlara ve öğretmenlere değer verir, onları önemser. Gücünü ve yetkilerini paylaşır. Okulda ‘yönetişim’ uygular. Yönetişim birlikte ve karşılıklı yönetmek anlamına gelmektedir. Yönetişim içinde paylaşım ve katılımcı yönetim vardır. Burada yöneticinin çalışanı sürekli denetlemesi ve yönlendirmesi yerine, çalışanın kendi kendini yönlendirmesi ve denetlemesi, yaptığı işten gurur duyması söz konusudur. Okul yönetiminde liderlik, önce

problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Lider durumuna gelen okul yöneticileri problemleri ne görmezlikten gelir, ne de abartır.

Okul yöneticisi, astları yöneten üsttür. Ancak bu üstlük imajından liderlik imajına geçebilmesi bazı yollarla mümkün olabilir: Bunlardan ilki, eğitimin temel değer ve ideallerini benimseyip davranışa çevirebilmelidir. Okuldaki verim, öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, insanın değeri, işbirliği yapmanın önemi gibi durumlar okul yöneticisinin liderlik ideallerinden bazılarıdır. İkinci olarak, okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleştirecek yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Üçüncüsü ise, okulunda işbirliğine dayalı ahenkli insan ilişkilerinin işlediği bir iklim yaratabilmelidir.

Liderlik vasfına sahip okul yöneticisi her şeyden önce insanları sevmelidir. İnsan tutum ve davranışlarını çok iyi anlayabilmelidir. Hoşgörü sahibi, dürüst ve cesur olmalıdır. Duygusal olgunluğa ulaşmış olmalıdır. İletişim konusunda başarılı olmalıdır. Açık ve objektif kararlar alabilmelidir. Bir vizyon geliştirip kurumun kültürel değerlerini paylaşımcı çalışmaya yönlendirecek bir ortam yaratabilmelidir. Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalı, geniş açıdan düşünebilmelidir. Sorunları mantıksal yollardan ele alabilmeli ve dinamik olmalıdır.

Günümüz okul yöneticileri okullarında sağlam bir örgüt iklimi yaratmak, iş ve aile yaşamlarını dengede tutmak, çatışmalarla baş etmek, yanında çalışanları mutlu etmek ve kurumlarını bir adım daha ileri götürmek durumundadırlar. İyi bir yönetici kazandığı deneyimlerle kendini geliştirmeye devam eder. Hataları gelişme için bir fırsat olarak algılar. Hızla değişen çağımızda değişime ayak uydurur. Mükemmelliği sürekli değişerek sağlar.

Liderlerin beden dili astlarına birçok ileti verir. Ses tonu, mimikleri, duruşları duygularını yansıtır. Lider duygularını ne kadar dürüst olarak yansıtırsa o duygular o kadar bulaşıcı olur. Lider tiyatro oynar gibiyse o da anlaşılır. Yani duyguları mıknaş gibi astlarını etkiler. Duygusal açıdan zeki liderler, yetenekli kişileri mıknaş gibi kurumlarına çekerler. Bu da o kurumun geleceği için çok önemlidir.

Başarılı bölümler, zümreler, okullar, fakülteler, üniversiteler kendiliğinden oluşmaz. Lider vasfındaki yöneticilerin birçok işi çok hızlı bir tempoda yapmasının, zamanı iyi değerlendirmesinin de bunda etkisi vardır. Yöneticinin çalışması çok enerji gerektirir. Gününü planladıktan sonra bile beklenmeyen olaylar patlak verebilir. Plan harici toplantı

yapmak ve eve iş götürmek zorunda kalabilir. Son yıllarda yöneticilerin işi daha da zorlaşmıştır.

Bazı yöneticiler güçlerini bulundukları statüden alırken bazıları kişisel güçlerini kullanır. Statü gücü dış kaynaklı; kişisel güç ise iç kaynaklı bir güçtür. Lider yapılı kişiler gücünü kendi içlerinden alırlar. Alçakgönüllü bir tavır sergilerler, özgüvenlerinden dolayı sürekli kendilerini övmezler, yaptıklarını tanıtır kendilerini anlatma gereksinmesi duymazlar. Doğal hareket ettikleri için herkesin işini en iyi biçimde yapmasını sağlarlar. Davranışları ile örnek olup kuruma ekip başarısını getirirler.

Bazı okul yöneticilerinin davranışları liderlik özellikleri göstermez. Durumlarından korkan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerine danışan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur. Böyle yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bu yöneticilerin liderliği biter. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve örgütün yararına çözüm yolları geliştirmek ile olur. Öğretmenleri çevre baskılarına karşı koruyan, çevrenin okulu desteklemesini sağlayan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini söyleyebiliriz.

Günümüz okullarını yöneten kişilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin lider yönetici olabilmesi için şunların gerçekleştirilmesi gerekir: Öncelikle yöneticilere lider olabilme ortamı sağlanmalıdır. Yöneticilere liderlik eğitimi verilmelidir. Böylelikle yöneticilerin liderlik niteliklerini ortaya çıkarabilmelerine yardımcı olunur. Yöneticiye çalıştığı alanla ilgili yeterli bilgi ve beceri verilmelidir. Son olarak yöneticiler liderlik özelliği taşıyan kişiler arasından seçilmelidir.

2.7. LİDERLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Yurt içinde ve yurt dışında, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını saptamak ve liderlik yeterliklerini belirlemek amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde ülkemizde, liderlik davranışları ve yeterlikleri ile ilgili yapılan bazı araştırmaların bulguları özet olarak sunulmuştur.

Dirican, M. (2007), “Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması” adlı araştırmasında Ankara ilinde görev yapan lise ve dengi okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonon tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği, P. Robbins Stephan tarafından geliştirilen dengeli liderlik testi, F. Luthans tarafından geliştirilen liderlik yönelimi anketi, R.R. Blake ve J.S.

Mouton tarafından geliştirilen Yönetmelik Ölçek, G.Tracy tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Casse ve Pierre tarafından geliştirilen Yönetim Stili Testi, R. Kabacoff tarafından geliştirilen Liderlik Etkinlik Ölçeği ve Harry Levinson tarafından geliştirilen Levinson Ölçeğinden seçilen ve araştırılan liderlik tiplerini destekleyen sorular kullanılmıştır. Ölçek toplam 49 maddeden oluşmuştur. Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 5 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup sorular karışık olarak verilmiştir. Bu araştırmada otokratik liderlik, katılımcı liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere beş liderlik boyutu belirlenmiştir. Ankara ili sınırları dahilinde seçilen dört değişik tip lisede (klasik lise, meslek lisesi, anadolu lisesi, özel lise) anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 155 öğretmen ve 395 öğrenciye anket uygulanmış, 147 öğretmen ve 393 öğrenci anketi geri dönmüş ve 145 öğretmen ve 388 öğrenci anketi değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirme sonucunda;

- Okul türünün liderlik algılaması ile ilişkili olduğu,
- Diğer sosyo-demografik özelliklerin liderlik algılaması ile ilişkili olmadığı,
- Araştırma yapılan okullarda öğretmen ve öğrencilerin müdürlerini etkileşimci lider olarak algıladıkları,
- Bu algılamının özellikle meslek lisesinde görev yapan öğretmenler ile özel lisede eğitim alan öğrencilerde yoğunlaştığı ve öğretmenlerde öğrencilere nazaran daha kuvvetli olduğu, tespit edilmiştir.

Çetin, M. (2009), “İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Müdürlerinin Liderlik Yeterlikleri” adlı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterliklerini tespit etmeyi ve bu yeterlilikleri çeşitli demografik değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini; 2008–2009 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Anadolu Yakası’nda bulunan ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. İstanbul ili, Üsküdar, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Pendik ilçesinde bulunan çeşitli ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden tesadüfî örneklem esasına göre seçilmiş toplam 310 öğretmen örnekleme oluşturmuştur. Araştırma ile ilgili veriler Güngör (2001)’in de geliştirdiği Liderlik Yeterlik Ölçeği ile toplanmıştır. İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümünde ise liderlik yeterliklerine ilişkin “öğretim liderliği”, “örgütsel liderlik”, “toplumsal liderlik” ve “etik liderlik” alt boyutlarına ilişkin toplam 74 soruya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular

şunlardır: İlköğretim müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi, mesleki kıdem, hizmet içi eğitime katılma, daha önce yöneticilik yapma ve mesleki yayın takip etme durumuna göre anlamlı farklılıklar görülmezken, kadro durumu, okul türü ve okulun imkan durumunda ise anlamlı farklılıklar görülmüştür. Sözleşmeli öğretmenler, özel okulda çalışanlar ve okulun imkanı yüksek olan okulda çalışan öğretmenler okul yöneticilerini liderlik yeterlikleri açısından daha olumlu değerlendirmektedirler. Yöneticilerin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin toplam puanlarının ortalamaların üstünde olduğu görülmektedir. Bu da yöneticilerin liderlik yeterliliklerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Öğretim liderliği, örgütsel liderlik, etik liderlik, toplumsal liderlik puanlarının normal düzeyde olduğu görülmüştür.

Uzun, E. (2008), “Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması” adlı araştırmasının evreni İstanbul’un Üsküdar ilçesidir. Ölçek olarak Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği kullanılmıştır. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, 2007- 2008 eğitim-öğretim yılında eğitim yöneticilerine (müdür ve müdür yardımcılara) ve öğretmenlere uygulanmıştır. Özel ilköğretim okullarının tamamı araştırma kapsamına alınırken, kamu sektöründeki ilköğretim okulları yansız örneklemle araştırma kapsamına alınmıştır. Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul’un Üsküdar ilçesindeki özel ve kamu ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) davranış özellikleri ile algılanan (liderin kendisini, öğretmenin ise lideri algılaması) liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılmasıdır. Araştırmanın örneklemini; kamu sektöründe ilköğretim okullarında çalışan 48 Müdür, 137 müdür yardımcısı, 1729 öğretmen; özel ilköğretim okullarında 6 müdür, 16 müdür yardımcısı 179 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) kullanılmıştır. Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştirilmiştir. Yapıyı kurma ve ilişki alt- boyutlarından oluşan LBDQ Türkçeye çevrildikten sonra zaman içinde bazı araştırmacılar tarafından gözden geçirilerek yeniden düzenlemiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Özel eğitim kurumlarında çalışmakta olan yöneticiler kendilerini, öğretmenler de yöneticilerini kamu sektöründe çalışan arkadaşlarından daha yüksek oranda liderlik davranışına sahip olarak algılamaktadırlar. Bu durumun özel okul yöneticilerinin atama kriterlerinin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Yapıyı kurma boyutunda yönetici ortalaması, öğretmen

ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından çok daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Aynı durum anlayış gösterme boyutu için de geçerlidir. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde insana yönelik olarak algılamaktadırlar. Bu durum eğitim yöneticilerinin kendilerinin algıladıkları ve öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışlarının farklılığından kaynaklanmaktadır.

Coşkun, Z. (2006), “Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleriyle İlgili Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisi Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri” adlı araştırmasını İstanbul ili Büyükçekmece ilçesindeki 58 Devlet İlköğretim Okullarında gerçekleştirmiştir. Araştırma örneklemdeki okullarda 227 öğretmen ve 58 okul müdürüne 45 soruluk verimlilik düzeyi ve uygulanma düzeyi olmak üzere iki ayrı likert tipi anket uygulanmıştır. Bu kapsamda genel olarak; okul müdürlerinin planlama, örgütleme, karar verme, eşgüdümlüme, değerlendirme ve denetlemeye ilişkin okulda yapılması gereken işlerle ilgili davranışların öğretmenleri etkileme düzeyi, öğretmen ve okul müdürlerinin bu davranışı ne derece uyguladığı sorgulanmıştır. Araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili gösterdikleri davranışların öğretmen verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir. Araştırma bulgularında devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetim süreçleri ile ilgili davranışların uygulanma derecesini orta düzeyde buldukları ve bu yargının demografik faktörlerden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin idari işleri takip eden bir yönetici görüntüsü çizdiği görülmüştür. Yönetici davranışlarının öğretmen verimliliğini önemli ölçüde etkilediği düşünüldüğünde okul yöneticisi olacak kişilere bu konu ile ilgili kurs ve seminerlerin belirli aralıklarla düzenlenmesi gereklidir. Öncelikle doğru iletişim, konuya hakim olma ve rehber olabilme, yetki ve sorumluluklarını bilme ve bunları olumlu yönde kullanma yöneticinin özellikleri arasında olmalıdır.

Bul, S. (2007), “Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi İle Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki”yi incelediği araştırmasında Bass ve Avolio tarafından 1997 yılında geliştirilen ‘Çok Boyutlu Liderlik Anketi’ni, Kocaeli ili içerisinde ve yedi ilçede 28 okulda rastgele saptama yöntemi kullanarak belirlediği 637 öğretmene uygulamıştır. Bu çalışmada devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin motive etme becerileri, liderlik yaklaşımları ve bunların arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürleri tarafından en fazla kullanılan motive etme yöntemlerinin koalisyon, arkadaşlık ve usa başvurma, en az kullanılanların ise ödül-ceza ve yüksek otorite olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin motive etme becerisi ile liderliği arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümsel liderlik yaklaşımı gösteren okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede arkadaşlık, anlaşma, usa başvurma, ikna ve koalisyon yöntemlerini kullandıkları, buna karşın ödül-ceza ve yüksek otoriteyi kullanmaktan kaçındıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımı gösteren okul müdürlerinin motive etme yöntemlerinden hepsini az düzeyde de olsa kullandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik yaklaşımı gösteren okul müdürlerinin ise öğretmenleri motive etmede arkadaşlık, usa başvurma ve koalisyon motive etme yöntemlerini kullanmadıkları, ödül-ceza, ikna ve yüksek otoriteyi kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin “ sık sık” düzeyinde dönüşümsel liderlik yaklaşımı gösterdikleri, “bazen” düzeyinde durumsal liderlik yaklaşımı gösterdikleri ve son olarak da “nadiren” düzeyinde serbest bırakıcı liderlik yaklaşımı gösterdikleri görülmektedir. Genele baktığımızda her zaman ya da hiçbir zaman düzeyinde bir liderlik yaklaşımının sergilenmemesi tam bir baskın liderlik türünün olmadığını bize düşündürtebilir.

Yıldırım, D. (2007) “Öğretmenlerin Algıları Açısından Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” adlı araştırması ile 2006-2007 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak eğitim-öğretim yapan, özel sektördeki ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerden oluşan 110 kişiye ulaşmıştır. Veri toplamak için ‘Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği’ (LBDQ) kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte, yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde iki alt boyut yer almaktadır. Kullanılan liderlik davranışlarını betimleme ölçeğine göre her alt boyut ve toplam liderlik davranışları için şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yapıyı kurma alt boyutu ve anlayış gösterme alt boyutları için alınabilecek maksimum puan 75’tir. Toplam liderlik puanı olarak da en fazla 150 puan alınabilmektedir. Yapılan araştırmada eğitim yöneticilerinin yapıyı kurma alt boyutundan diğer alt boyut olan anlayış gösterme alt boyutuna göre daha yüksek ortalama aldıkları görülmektedir. Yapıyı kurma alt boyut puanının aritmetik ortalaması 61,55’tir. Anlayış gösterme alt boyut puanının aritmetik ortalaması 54,52’dir. Bu ortalamalardan anlaşıldığı üzere, öğretmenler yöneticilerini yapıyı kurma alt boyutunda daha etkin görmektedirler. Toplam liderlik puanının aritmetik ortalaması 115,80’dir.

Kılıç, G. (2006), “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmasında Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini anket yöntemi yardımıyla analiz etmiştir. Bu çalışma için gerekli olan veriler, Kayseri il merkezi ve ilçelerinde bulunan ilköğretim okulları ve liselerdeki öğretmenlerden toplanmıştır. Araştırmada rastgele öğretmenlere 896 adet anket formu dağıtılmıştır. Bizzat araştırmacı tarafından yapılan anketler arasından bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 542 anket formu elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Kayseri ilindeki ilköğretim ve liselerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri ve bu okullarda yapıcı örgüt kültürünün baskın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan okullarda yapıcı örgüt kültürü hakim olduğunda etkileşimci liderlik performans üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Buna karşın, savunmacı örgüt kültürlerinde dönüşümcü liderlik performans üzerinde daha çok etkiye sahiptir. Öte yandan, tam serbesti tanıyan liderliğin hem yapıcı örgüt kültürü hem de savunmacı örgüt kültürünün hakim olduğu kurumlarda performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Çelik, B. (2006), “Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik özelliklerinin etkililik düzeyinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada Üsküdar, Pendik, Kadıköy, Kartal, Fatih ve Ümraniye ilçelerinde bulunan 13’ü resmi, 8’i özel; 21 ilköğretim okulunda toplam 318 öğretmene anket uygulanmıştır. Anketler resmi ilköğretim okullarında görev yapan 167; özel ilköğretim okullarında görev yapan 151 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, özel ilköğretim okulları yöneticilerinin, okulun fiziksel konumu, ekonomik koşulları ve yetkileri nedeniyle yöneticilik ve liderlik özelliklerini resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha etkili bir şekilde sergiledikleri algılanmıştır. Buna karşın resmi ilköğretim okulları yöneticilerinin çalışanlarıyla iletişim kurma özelliği ön plana çıkmıştır. Ayrıca ilköğretim okullarındaki eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin hizmet içi eğitimi önemsemedikleri sonucu da çıkmıştır.

Kazancıoğlu, M. M. (2008), “Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Okul Etkililiği Üzerine Bir Çalışma: İstanbul Örneği” adlı araştırmasında özel okullarda

üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları ve okul etkililiği hakkında bilgi toplamayı ve uygulanan liderlik tarzlarının okul etkililiğine katkısını niteliksel olarak incelemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın kaynak verileri, yüz yüze görüşme yöntemiyle ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun geliştirilmesinde uzman görüşleri alınmış, pilot uygulamalar yapılmış, tekrar alınan profesyonel görüşlerle, forma son hali verilmiştir. Araştırma kapsamında 13 genel müdür, 25 ilk ve orta öğretim okul müdürü olmak üzere 38 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Yöneticilerden elde edilen veriler defalarca incelendiğinde, verilerin bazı ana başlıklar altında birleştikleri tespit edilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, niteliksel araştırma yöntemleri doğrultusunda oluşturulan yedi ana başlık altında incelenmiş ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin çoğunluğunun demokratik liderliği, kuram olarak da öğretim liderliği kuramını benimsedikleri, bazı yöneticilerin ise durumsallık ve dönüşümcü liderlik kuramını benimsedikleri belirlenmiştir. İki yöneticinin ise otoriter liderliği benimsedikleri tespit edilmiştir. Görüşülen yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzlarının okula etkililiğini tespit etmeye yönelik hazırlanmış olan diğer sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzına göre okulun etkililiğine doğrudan katkı yapabildikleri tespit edilmiştir. Demokratik liderliği benimseyen yöneticilerin okulun gelişmesine ve ilerlemesine yönelik yenilik arayışları ve olumlu iletişimleri sayesinde kurumlarını geliştirmek için çalışmalar içerisinde oldukları, otoriter liderliği benimseyen yöneticilerin ise, durumu koruma ve otoritelerini kaybetmemeye yönelik endişeler içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma tarama modelidir. Okul müdürlerinin hangi liderlik türüne uygun davranışlar sergilediğini belirlemek araştırmanın amacıdır. Veri toplamak için bir anket hazırlanmıştır. Anket sorularının oluşturulması ve geliştirilmesi için çeşitli kaynaklar incelenmiştir. Anket formunu oluşturan sorular amaca uygun ve anlaşılır biçimde hazırlanmıştır. Danışman görüşü de alındıktan sonra ankete son şekli verilmiştir. Devlete bağlı ve özel ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak uygulamaya geçilmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2012 – 2013 eğitim-öğretim yılı içinde; İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde, özel ve devlete bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya veri toplamak amacıyla görüşlerine başvuru alan öğretmenler (sınıf ve branş) araştırmada örneklem olarak belirlenmiştir. İlk olarak İstanbul ili Ataşehir ilçesinde 14 (on dört) devlet okulu, 9 (dokuz) özel okul random olarak belirlenmiş; bu okullarda görev yapan ve ulaşılabilen öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Ulaşılan sayı devlet ilkokul ve ortaokullarında 96 sınıf öğretmeni, 120 branş öğretmenidir; özel ilkokul ve ortaokullarda 31 sınıf öğretmeni, 74 branş öğretmenidir. Toplamda 321 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama aracı geliştirilmeden önce; okul yönetiminde uygulanabilecek liderlik türleri ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu incelemelerden sonra araştırmanın anketi araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ankete,

uzmanların ve danışman görüşlerinin alınmasından sonra son şekli verilmiştir. Aracın geçerlik-güvenirliği Cronbach Alfa istatistiği ile yoklanmış ve uygunluğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgilerle ilgili altı sorudan meydana gelmiştir. Tezin amaçlarına yönelik olarak kişisel bilgi formunda öğretmenlere; cinsiyeti, yaşı, branşı, çalıştığı okul türü, eğitim durumu ve aynı müdürle çalışma süresini sorgulayan 6 soru yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ilkokul ve ortaokul yönetici davranışlarının liderlik türlerine göre değerlendirileceği toplam 55 madde yer almaktadır. İkinci bölümde sorulan sorularda dörtlü derecelendirmeden yararlanılmıştır. Bunlar; “hiçbir zaman, nadiren, çoğunlukla, her zaman” şeklindedir. Anket 55 maddeden oluşmakta ve bu maddeler liderlik türlerine göre 7 alt başlıkta incelenmektedir. Liderlik türlerini oluşturan 7 alt başlığa göre anketteki madde numaraları aşağıda çizelge 3.1.’de belirtilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise deneklerden konuyla ilgili başka düşünceleri varsa yazmaları istenmiştir.

Çizelge 3.1. Liderlik Türleri Anketi Alt Başlıkları

Liderlik Türleri	Anket Madde Numaraları	Toplam
1. Öğretimsel Liderlik	1, 2, 3, 4, 5, 6,	6
2. Kültürel Liderlik	7, 8, 9, 10, 11, 12,	6
3. Etik Liderlik	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,	12
4. Vizyoner Liderlik	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,	9
5. Öğrenen Liderlik	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41,	8
6.Transformasyonel Liderlik	42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,	8
7. Süper Liderlik	50, 51, 52, 53, 54, 55.	6

Anketin geçerlik, güvenirliği için şu yol izlenmiştir: Hazırlanan anket, öncelikle örneklem grubunda olmayan 30 kişiye uygulanmış ve geçerlik, güvenirliği tespit edilmiştir. Uzman görüşü de alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış; ankete son hali verilmiştir. Veri toplama aracının güvenirliği için ALPHA güvenirlik katsayısı (reliability analysis) hesaplanmış ve aşağıdaki çizelgede uygunluğu gösterilmiştir:

Çizelge 3.2. Anketin Güvenirliği

Case Processing Summary			Reliability Statistics	
	N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Valid	30	100,0	,981	55
Cases Excluded ^a	0	,0		
Total	30	100,0		

Cronbach's Alpha'ya göre güvenirlilik ,981 çıkmıştır. ,70'den sonra anketin güvenirliliği tamdır. Bu sebeple, elde edilen sonuçlar, anketin bütününe oldukça yüksek derecede güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Anketin alt başlıklar için Cronbach's Alpha katsayıları ise ,771 ile ,964 arasında değişmektedir.

Çizelge 3.3. Anketin Alt Başlıklarına Göre Güvenirlilik Analizi

LİDERLİK TÜRLERİ	İLGİLİ DAVRANIŞ (MADDE SAYISI)	ALPHA DEĞERİ
1. Öğretimsel Liderlik	6	,771
2. Kültürel Liderlik	6	,910
3. Etik Liderlik	12	,934
4. Vizyoner Liderlik	9	,926
5. Öğrenen Liderlik	8	,900
6. Transformasyonel Liderlik	8	,964
7. Süper Liderlik	6	,824
TOPLAM	55	,981

Anketin iç tutarlılığına ilişkin bulgular, anketin hem tümünün (0.981) hem de yedi alt bölümünün iç tutarlık katsayılarının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde bulunan devlete bağlı ve özel ilkokul ve ortaokullardan verilerin toplanabilmesi için önce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler sağlanmıştır.

Uzman görüşleri alınıp geliştirilen ve ön deneme çalışması yapılan anketin dağıtımına 2012-2013 eğitim-öğretim yılı içerisinde başlanmıştır. İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde bulunan özel ve devlete bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anketler doldurulmak üzere araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmıştır. Anket uygulaması için okul seçimi rastgele yapıldı ve okulda bulunan tüm öğretmenlere uygulanmaya dikkat edildi. Öğretmenlere anketi cevaplamaları için de yeteri kadar süre verilmiştir. Random olarak belirlenen 14 devlete bağlı ilkokul ve ortaokul; 9 özel ilkokul ve ortaokula gidilmiş; buralarda görev yapan öğretmenlere toplam 360 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 321 tanesinin geri dönüşü olmuştur. Özel ilkokullarda 31 sınıf öğretmeni, özel ortaokullarda 74 branş öğretmenin doldurduğu anket geçerli sayılmıştır. Devlete bağlı ilkokullarda 96 sınıf öğretmeni, yine devlete bağlı ortaokullarda 120 branş öğretmenin doldurduğu anket geçerli sayılmıştır. Sonuç olarak 127 sınıf öğretmeni, 194 branş öğretmeni olmak üzere toplamda geçerli anket sayısı 321'dir.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Araştırma kapsamında kullanılan anket ile toplanan veriler, SPSS 21.0 paket program kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için ankette toplanan veriler 1 – 4 aralığında kodlanmış ve bilgisayara girilmiştir. Uygulanan ankete göre elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki Çizelge 3.4.'de belirtilen aralıklar göz önünde bulundurulmuştur:

Çizelge 3.4. Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir Zaman	1.00 – 1.75
2	Nadiren	1.76 – 2.50
3	Çoğunlukla	2.51 – 3.25
4	Her Zaman	3.26 – 4.00

Verilerin çözümlenmesinde frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (Ss) tespitleri yapılmıştır. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığını test etmek üzere “T - Testi”; dört ortalama arasındaki farkın anlamlılığının ortaya konulmasında “Tek Yönlü Varyans Analizi” (Anova testi) kullanılmıştır. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS MS For Windows 21.0 paket program kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada verilerin analizi için uygulanan işlemlerde, problem ve alt problemlere göre şu şekilde yol alınmıştır:

Cinsiyet, branş, okul türü, eğitim durumu değişkenleri için “T – Testi” çözümlemesi yapılmıştır. Yaş, şimdiki müdürle çalışma süresi ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için “Tek Yönlü Varyans Analizi” (One – Way Anova) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı hesaplardan Tukey Hsd testi yapılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmada tüm bulgular istatistiksel açıdan en az 0.05 anlamlılık düzeyinde ve çift yönlü olarak sınanmıştır. Sonuçlar tablolar ile ifade edilmiş ve hazırlanan tablolar amaçlar doğrultusunda sırası ile açıklanarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili kişisel bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Daha sonra ikinci olarak araştırma problemi ve alt problemleri ile ilgili bulgular ayrı ayrı analiz edilerek tablolastırılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN KİŞİSEL BULGULAR

Kişisel bilgi formundan elde edilen verilere göre; örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, branşı, çalıştığı okul türü, eğitim durumu ve şimdiki müdürle çalışma süresini gösteren dağılımlar tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.1.Cinsiyete İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	237	73,8
Erkek	84	26,2
Toplam	321	100,0

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 237'si (% 73,8) kadın, 84'ü (% 26,2) erkektir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş Aralıkları	Frekans (N)	Yüzde (%)
21-30	87	27,1
31-40	132	41,1
41-50	69	21,5
51 yaş ve üzeri	33	10,3
Toplam	321	100,0

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 87'si (% 27,1) 21-30 yaş aralığında, 132'si (% 41,1) 31-40 yaş aralığında, 69'u (% 21,5) 41-50 yaş aralığında, 33'ü (% 10,3) 51 yaş ve üzerindedir.

Tablo 4.3. Branşa İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Branş	Frekans (N)	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	127	39,6
Branş Öğretmeni	194	60,4
Toplam	321	100,0

Tablo 4.3.'te görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 127'si (%39,6) sınıf öğretmeni, 194'ü (% 60,4) branş öğretmenidir.

Tablo 4.4. Okul Türüne İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul Türü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Devlet Okulu	216	67,3
Özel Okul	105	32,7
Toplam	321	100,0

Tablo 4.4.'te görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 216'sı (% 67,3) devlet okulunda, 105'i (% 32,7) özel okulda görev yapmaktadır.

Tablo 4.5. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
Lisans	283	88,2
Lisansüstü	38	11,8
Toplam	321	100,0

Tablo 4.5.'te görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 283'ü (% 88,2) lisans, 38'i (% 11,8) lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 4.6. Şimdiki Müdürle Çalışma Süresine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Müdürle Çalışma Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
1 yıl	103	32,1
2 yıl	74	23,1
3 yıl	107	33,3
4 yıl ve daha fazla	37	11,5
Toplam	321	100,0

Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 103'ü (%32,1) 1 yıl, 74'ü, (% 23,1) 2 yıl, 107'si (%33,3) 3 yıl, 37'si (% 11,5) 4 yıl ve daha üzeri sürede şu andaki müdürleriyle birlikte çalışmıştır.

4.2. İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan öğretmenler, liderlik türlerine göre okul müdürlerinin davranışlarını değerlendirmişlerdir. Öğretmen algılamalarına göre ortaya çıkan liderlik türleri puanları ve toplam puan Tablo 4.7.'de yer almaktadır.

Tablo 4.7. “Liderlik Türleri Anketi”nin Alt Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

LİDERLİK TÜRLERİ (Gruplar)	N	X	Ss	Anketteki Madde Sayısı
1. Öğretimsel Liderlik	321	3,04	0,79	6
2. Kültürel Liderlik	321	3,04	0,79	6
3. Etik Liderlik	321	3,21	0,73	12
4. Vizyoner Liderlik	321	3,11	0,76	9
5. Öğrenen Liderlik	321	3,00	0,81	8
6. Transformasyonel Liderlik	321	3,07	0,81	8
7. Süper Liderlik	321	2,91	0,84	6
TOPLAM	321	3,05	0,79	55

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi en yüksek ortalama 3,21 ile “Etik Liderlik” e ait olmuştur. Öğretmenler “Etik Liderlik” in okullarımızda “Çoğunlukla” düzeyinde görüldüğünü belirtmişlerdir. En az ortalama ise 2,91 ile yine “Çoğunlukla” düzeyinde “Süper Liderlik” e verilmiştir.

4.3. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular içinde anlamlı çıkan anket maddeleri tablolastırılmıştır.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 2: Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	3,12	,711	2,46	319	,014
Erkek	84	3,34	,719			

Tablo 4.8.’de görüldüğü gibi “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 3: Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	2,92	,798	3,04	319	,003
Erkek	84	3,22	,733			

Tablo 4.9.’da görüldüğü gibi “Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 4: Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	3,08	,781	2,49	319	,013
Erkek	84	3,32	,643			

Tablo 4.10.’da görüldüğü gibi “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 9: Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	2,89	,810	2,04	319	,042
Erkek	84	3,09	,721			

Tablo 4.11.’de görüldüğü gibi “Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 22: Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	3,08	,779	2,15	319	,032
Erkek	84	3,28	,668			

Tablo 4.12.’de görüldüğü gibi “Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 53: Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	2,78	,898	2,16	319	,031
Erkek	84	3,02	,849			

Tablo 4.13.’te görüldüğü gibi “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 54: Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	2,62	,914	2,24	319	,026
Erkek	84	2,88	,855			

Tablo 4.14.’te görüldüğü gibi “Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.15. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.” Maddesine İlişkin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 55: Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	237	2,91	,819	2,31	319	,021
Erkek	84	3,15	,799			

Tablo 4.15.’te görüldüğü gibi “Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında cinsiyete ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.4 ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin bulgular içinde anlamlı çıkan anket maddeleri tablolastırılmıştır.

Tablo 4.16. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 3: Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	4,98	3	1,66	2,68	,047
	Gruplariçi	196,01	317	,618		
	Toplam	200,99	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş*	21-30yaş		87	3,06	,056	
	31-40 yaş		132	2,98	,175	
	41-50 yaş		69	2,82	,008*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,27	,008*	

Tablo 4.16.’da görüldüğü gibi; “Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,27) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.17. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 4: Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,21	3	2,40	4,35	,005
	Gruplariçi	174,90	317	,552		
	Toplam	182,11	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş*	21-30yaş		87	3,18	,207	
	31-40 yaş		132	3,15	,251	
	41-50 yaş		69	2,92	,006*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,48	,006*	

Tablo 4.17.’de görüldüğü gibi; “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,48) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.18. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 6: Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,92	3	2,30	3,73	,012
	Gruplariçi	195,70	317	,617		
	Toplam	202,62	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,18	,027*	
	31-40 yaş		132	2,89	,876	
	41-50 yaş		69	2,79	,027*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,03	,580	

Tablo 4.18.’de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Çoğunlukla” (3,18) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.19. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 7: Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	7,12	3	2,37	3,92	,009
	Gruplariçi	192,05	317	,606		
	Toplam	199,18	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	P değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,26	,004*	
	31-40 yaş		132	3,06	,162	
	41-50 yaş		69	2,89	,009*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,33	,009*	

Tablo 4.19.’da görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,33) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.20. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 8: Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	8,18	3	2,72	4,70	,003
	Gruplariçi	183,78	317	,580		
	Toplam	191,96	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	P değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,35	,011*	
	31-40 yaş		132	3,06	,050	
	41-50 yaş		69	2,94	,011*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,27	,962	

Tablo 4.20.’de görüldüğü gibi; “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Her Zaman” (3,35) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.21. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 11: Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,48	3	1,82	3,25	,022
	Gruplariçi	177,86	317	,561		
	Toplam	183,35	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,21	,012*	
	31-40 yaş		132	3,00	,396	
	41-50 yaş		69	2,91	,012*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,27	,024*	

Tablo 4.21.’de görüldüğü gibi; “Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,27) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.22. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 13: Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,81	3	2,93	5,21	,002
	Gruplariçi	178,70	317	,564		
	Toplam	187,52	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,37	,007*	
	31-40 yaş		132	3,06	,801	
	41-50 yaş		69	2,95	,007*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,30	,193	

Tablo 4.22.’de görüldüğü gibi; “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Her Zaman” (3,37) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.23. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 14: Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	9,23	3	3,08	5,23	,002
	Gruplariçi	186,33	317	,588		
	Toplam	195,57	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30 yaş*		87	3,36	,004*	
	31-40 yaş		132	3,11	,378	
	41-50 yaş		69	2,91	,004*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,33	,084	

Tablo 4.23.’te görüldüğü gibi; “Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Her Zaman” (3,36) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.24. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 15: Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	10,07	3	3,35	6,46	,000
	Gruplariçi	164,65	317	,519		
	Toplam	174,72	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,13	,015*	
	31-40 yaş		132	3,06	,056	
	41-50 yaş		69	2,85	,015*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,51	,000*	

Tablo 4.24.’te görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,51) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.25. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 16: Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,42	3	1,80	3,53	,015
	Gruplariçi	162,15	317	,512		
	Toplam	167,57	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama		p değeri
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,27		,045*
	31-40 yaş		132	3,09		,605
	41-50 yaş		69	3,04		,045*
	51 yaş ve üzeri*		33	3,45		,007*

Tablo 4.25.’de görüldüğü gibi; “Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,45) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.26. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.” Maddesine Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 17: Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	4,58	3	1,53	2,79	,041
	Gruplariçi	173,64	317	,548		
	Toplam	178,23	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,31	,026*	
	31-40 yaş		132	3,10	,570	
	41-50 yaş		69	3,04	,026*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,36	,042*	

Tablo 4.26.’da görüldüğü gibi; “Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,36) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.27. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 19: Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	3,73	3	1,24	2,75	,042
	Gruplariçi	143,22	317	,452		
	Toplam	146,96	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama		p değeri
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,51		,006*
	31-40 yaş		132	3,39		,078
	41-50 yaş		69	3,21		,006*
	51 yaş ve üzeri		33	3,48		,061

Tablo 4.27.’de görüldüğü gibi; “Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Her Zaman” (3,51) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.28. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 28: Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,39	3	2,13	3,72	,012
	Gruplariçi	181,18	317	,572		
	Toplam	187,57	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama		p değeri
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,27		,033*
	31-40 yaş		132	3,17		,147
	41-50 yaş		69	2,91		,033*
	51 yaş ve üzeri		33	3,33		,077

Tablo 4.28.’de görüldüğü gibi; “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Her Zaman” (3,27) cevabıyla olumlu görüş belirtmişlerdir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,33) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.29. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 29: Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,70	3	2,23	3,82	,010
	Gruplariçi	185,39	317	,585		
	Toplam	192,10	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,18	,029*	
	31-40 yaş		132	3,04	,239	
	41-50 yaş		69	2,81	,029*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,24	,071	

Tablo 4.29.’da görüldüğü gibi; “Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Çoğunlukla” (3,18) cevabıyla olumlu görüş belirtmişlerdir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Çoğunlukla” (3,24) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.30. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 31: Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,49	3	1,83	3,25	,022
	Gruplariçi	178,52	317	,563		
	Toplam	184,02	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,32	,008*	
	31-40 yaş		132	3,15	,155	
	41-50 yaş		69	3,00	,008*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,39	,014*	

Tablo 4.30.’da görüldüğü gibi; “Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,39) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.31. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 35: Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	7,76	3	2,58	4,41	,005
	Gruplariçi	185,81	317	,586		
	Toplam	193,57	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,29	,016*	
	31-40 yaş		132	3,15	,157	
	41-50 yaş		69	2,89	,016*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,36	,043*	

Tablo 4.31.’de görüldüğü gibi; “Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,36) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.32. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 37: Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,27	3	1,76	2,77	,042
	Gruplariçi	201,21	317	,635		
	Toplam	206,49	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,12	,035*	
	31-40 yaş		132	3,08	,055	
	41-50 yaş		69	2,85	,035*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,30	,008*	

Tablo 4.32.’de görüldüğü gibi; “Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,30) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.33. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 39: Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	4,81	3	1,60	2,83	,038
	Gruplariçi	179,08	317	,565		
	Toplam	183,89	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama		P değeri
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,25		,011*
	31-40 yaş		132	3,01		,513
	41-50 yaş		69	2,94		,011*
	51 yaş ve üzeri		33	3,18		,133

Tablo 4.33.’te görüldüğü gibi; “Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Çoğunlukla” (3,25) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.34. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 46: Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,30	3	2,43	3,45	,017
	Gruplariçi	223,44	317	,705		
	Toplam	230,75	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,17	,008*	
	31-40 yaş		132	3,06	,047	
	41-50 yaş		69	2,81	,008*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,30	,006*	

Tablo 4.34.’te görüldüğü gibi; “Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,30) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.35. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 48: En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,17	3	2,05	3,06	,028
	Gruplariçi	212,83	317	,671		
	Toplam	219,01	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,25	,004*	
	31-40 yaş*		132	3,16	,015*	
	41-50 yaş		69	2,86	,004*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,15	,105	

Tablo 4.35.’te görüldüğü gibi; “En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 ve 31-40 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Çoğunlukla” (3,25) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.36. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 49: Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,04	3	2,01	3,39	,018
	Gruplariçi	187,96	317	,59		
	Toplam	194,00	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,37	,049*	
	31-40 yaş		132	3,20	,503	
	41-50 yaş		69	3,02	,049*	
	51 yaş ve üzeri		33	3,42	,120	

Tablo 4.36.’da görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-30 olanlar “Her Zaman” (3,37) cevabıyla olumlu görüş belirtmişlerdir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,42) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.37. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 50: Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,68	3	2,56	3,75	,011
	Gruplariçi	216,26	317	,682		
	Toplam	223,95	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş		87	2,93	,798	
	31-40 yaş		132	3,03	,308	
	41-50 yaş		69	2,79	,016*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,36	,016*	

Tablo 4.37.’de görüldüğü gibi; “Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,36) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.38. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 51: Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	6,75	3	2,25	3,89	,009
	Gruplariçi	183,13	317	,578		
	Toplam	189,89	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
41-50 yaş *	21-30yaş*		87	3,19	,040*	
	31-40 yaş		132	3,07	,229	
	41-50 yaş		69	2,84	,040*	
	51 yaş ve üzeri*		33	3,30	,043*	

Tablo 4.38.’de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 41-50 olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanlar ve 21-30 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 51 ve üstü olanlar “Her Zaman” (3,30) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

4.5. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin yapılan t-testi değerlendirmesine göre anketteki 55 maddenin hiçbirinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Anlamlı bir farklılık olmadığından dolayı da tablolastırılmamıştır.

4.6. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine ilişkin yapılan t-testi değerlendirmesine göre anketteki 55 maddenin hepsinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bazı maddeler tablolastırılmıştır.

Tablo 4.39. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 1: Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,75	,903	6,16	319	,000
Özel Okul	105	3,36	,622			

Tablo 4.39.’da görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.40. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 2: Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,02	,737	5,92	319	,000
Özel Okul	105	3,50	,556			

Tablo 4.40.’ta görüldüğü gibi; “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan

t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.41. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 4: Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,98	,762	5,72	319	,000
Özel Okul	105	3,47	,621			

Tablo 4.41.’de görüldüğü gibi; “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.42. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 7: Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,91	,787	6,86	319	,000
Özel Okul	105	3,51	,621			

Tablo 4.42.’de görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.43. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 8: Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,96	,785	5,91	319	,000
Özel Okul	105	3,48	,621			

Tablo 4.43.’te görüldüğü gibi; “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.44. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 12: Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,77	,883	7,02	319	,000
Özel Okul	105	3,44	,619			

Tablo 4.44.’te görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.45. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 13: Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,97	,771	6,42	319	,000
Özel Okul	105	3,52	,605			

Tablo 4.45.’te görüldüğü gibi; “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.46. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 17: Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,03	,749	5,07	319	,000
Özel Okul	105	3,46	,651			

Tablo 4.46.’da görüldüğü gibi; “Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.47. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Demokratik davranış sergiler.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 18: Demokratik davranış sergiler.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,15	,777	4,65	319	,000
Özel Okul	105	3,55	,588			

Tablo 4.47.’de görüldüğü gibi; “Demokratik davranış sergiler.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.48. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 21: Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,16	,775	4,64	319	,000
Özel Okul	105	3,56	,603			

Tablo 4.48.’de görüldüğü gibi; “Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.49. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 24: Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,22	,793	4,50	319	,000
Özel Okul	105	3,60	,545			

Tablo 4.49.'da görüldüğü gibi; “Herkes saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.50. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 26: Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,88	,734	7,95	319	,000
Özel Okul	105	3,53	,572			

Tablo 4.50.'de görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.51. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 28: Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,99	,783	6,06	319	,000
Özel Okul	105	3,51	,590			

Tablo 4.51.'de görüldüğü gibi; “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.52. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 31: Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,00	,762	6,82	319	,000
Özel Okul	105	3,58	,584			

Tablo 4.52.’de görüldüğü gibi; “Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.53. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 34: Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,85	,779	8,84	319	,000
Özel Okul	105	3,60	,563			

Tablo 4.53.’te görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.54. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 38: Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,32	,872	9,88	319	,000
Özel Okul	105	3,29	,706			

Tablo 4.54.’te görüldüğü gibi; “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.55. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 42: Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,81	,789	8,17	319	,000
Özel Okul	105	3,53	,605			

Tablo 4.55.’te görüldüğü gibi; “Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.56. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 46: Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,83	,866	7,32	319	,000
Özel Okul	105	3,52	,589			

Tablo 4.56.’da görüldüğü gibi; “Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.57. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 49: Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	3,07	,823	5,44	319	,000
Özel Okul	105	3,56	,553			

Tablo 4.57.’de görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.58. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 50: Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,76	,813	7,24	319	,000
Özel Okul	105	3,43	,692			

Tablo 4.58.’de görüldüğü gibi; “Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.59. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 51: Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,87	,776	7,43	319	,000
Özel Okul	105	3,50	,556			

Tablo 4.59.’da görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.60. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 53: Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,64	,892	5,95	319	,000
Özel Okul	105	3,24	,743			

Tablo 4.60.'ta görüldüğü gibi; “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.61. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.” Maddesine İlişkin Okul Türü Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 55: Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Devlet Okulu	216	2,76	,819	7,06	319	,000
Özel Okul	105	3,40	,630			

Tablo 4.61.'de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul türüne ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.7. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN

BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular içinde anlamlı çıkan anket maddeleri tablolastırılmıştır.

Tablo 4.62. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 2: Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,14	,728	2,20	319	,028
Lisansüstü	38	3,42	,598			

Tablo 4.62.'de görüldüğü gibi; “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin

yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.63. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 13: Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,11	,774	2,31	319	,021
Lisansüstü	38	3,42	,642			

Tablo 4.63.’te görüldüğü gibi; “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.64. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 20: Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,31	,665	2,10	319	,036
Lisansüstü	38	3,55	,554			

Tablo 4.64.’te görüldüğü gibi; “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.65. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 21: Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,24	,757	3,50	319	,001
Lisansüstü	38	3,68	,525			

Tablo 4.65.’te görüldüğü gibi; “Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.66. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 22: Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,09	,757	2,74	319	,006
Lisansüstü	38	3,44	,685			

Tablo 4.66.’da görüldüğü gibi; “Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.67. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 25: Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,12	,737	2,11	319	,035
Lisansüstü	38	3,39	,679			

Tablo 4.67.’de görüldüğü gibi; “Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.68. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 27: Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,12	,743	2,17	319	,031
Lisansüstü	38	3,39	,638			

Tablo 4.68.’de görüldüğü gibi; “Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.69. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 28: Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,13	,772	2,00	319	,046
Lisansüstü	38	3,39	,679			

Tablo 4.69.’da görüldüğü gibi; “Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.70. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 35: Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,12	,773	2,42	319	,016
Lisansüstü	38	3,44	,760			

Tablo 4.70.’te görüldüğü gibi; “Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.71. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 45: Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	2,98	,854	2,03	319	,043
Lisansüstü	38	3,28	,927			

Tablo 4.71.’de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.72 Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 51: Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	3,04	,765	2,01	319	,045
Lisansüstü	38	3,31	,774			

Tablo 4.72.’de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.73. Öğretmenlerin Okul Müdürleri Hakkında, “Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.” Maddesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 52: Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Lisans	283	2,87	,826	2,35	319	,019
Lisansüstü	38	3,21	,776			

Tablo 4.73.’te görüldüğü gibi; “Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında eğitim durumuna ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre lisansüstü mezunları, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.8. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜYLE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, değerlendirdikleri okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine ilişkin bulgular içinde anlamlı çıkan anket maddeleri tablolastırılmıştır.

Tablo 4.74. Öğretmenlerin, “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 2: Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	6,32	3	2,10	4,19	,006
	Gruplariçi	159,19	317	,502		
	Toplam	165,52	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	P değeri	
2 Yıl *	1 Yıl *		103	3,34	,002*	
	2 Yıl		74	3,01	,002*	
	3 Yıl		107	3,09	,456	
	4 Yıl ve daha fazla*		37	3,29	,048*	

Tablo 4.74.’te görüldüğü gibi; “Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 2 yıl olanlar, 1 yıl olanlar, 4 yıl ve daha fazla olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,34) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.75. Öğretmenlerin, “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 4: Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	5,43	3	1,81	3,24	,022
	Gruplariçi	176,68	317	,557		
	Toplam	182,11	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	P değeri	
2 Yıl*	1 Yıl *		103	3,27	,009*	
	2 Yıl		74	2,97	,009*	
	3 Yıl		107	3,08	,326	
	4 Yıl ve daha fazla*		37	3,32	,020*	

Tablo 4.75.’te görüldüğü gibi; “Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 2 yıl olanlar, 1 yıl olanlar, 4 yıl ve daha fazla olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olanlar “Her Zaman” (3,32) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.76. Öğretmenlerin, “Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 5: Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,60	3	1,86	2,66	,048
	Gruplariçi	222,34	317	,701		
	Toplam	227,95	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
2 Yıl *	1 Yıl *		103	3,12	,010*	
	2 Yıl		74	2,79	,010*	
	3 Yıl		107	3,00	,110	
	4 Yıl ve daha fazla*		37	3,16	,031*	

Tablo 4.76.'da görüldüğü gibi; “Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 2 yıl olanlar, 1 yıl olanlar, 4 yıl ve daha fazla olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olanlar “Çoğunlukla” (3,16) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.77. Öğretmenlerin, “Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 6: Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,17	3	2,05	3,32	,020
	Gruplariçi	196,45	317	,620		
	Toplam	202,62	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama		p değeri
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,15		,002*
	2 Yıl		74	2,90		,486
	3 Yıl		107	2,82		,002*
	4 Yıl ve daha fazla		37	2,97		,317

Tablo 4.77.'de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,15) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.78. Öğretmenlerin, “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 7: Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	10,66	3	3,55	5,97	,001
	Gruplariçi	188,52	317	,595		
	Toplam	199,18	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,36	,000*	
	2 Yıl		74	3,01	,551	
	3 Yıl		107	2,94	,000*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,05	,455	

Tablo 4.78.’de görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,36) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.79. Öğretmenlerin, “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 8: Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,07	3	2,35	4,04	,008
	Gruplariçi	184,89	317	,583		
	Toplam	191,96	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,34	,002*	
	2 Yıl		74	3,02	,942	
	3 Yıl		107	3,01	,002*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,10	,540	

Tablo 4.79.’da görüldüğü gibi; “Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,34) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.80. Öğretmenlerin, “Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 11: Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,21	3	1,73	3,09	,027
	Gruplariçi	178,13	317	,562		
	Toplam	183,35	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,23	,012*	
	2 Yıl		74	2,94	,819	
	3 Yıl		107	2,97	,012*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,16	,184	

Tablo 4.80.’de görüldüğü gibi; “Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,23) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.81. Öğretmenlerin, “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 13: Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,17	3	2,39	4,20	,006
	Gruplariçi	180,34	317	,569		
	Toplam	187,52	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,33	,000*	
	2 Yıl		74	3,13	,153	
	3 Yıl		107	2,97	,000*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,18	,132	

Tablo 4.81.’de görüldüğü gibi; “Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,33) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.82. Öğretmenlerin, “Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 14: Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,12	3	1,70	2,84	,038
	Gruplariçi	190,45	317	,601		
	Toplam	195,57	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama		p Değeri
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,31		,007*
	2 Yıl		74	3,10		,446
	3 Yıl		107	3,01		,007*
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,27		,090

Tablo 4.82.’de görüldüğü gibi; “Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,31) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.83. Öğretmenlerin, “Demokratik davranış sergiler.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 18: Demokratik davranış sergiler.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,10	3	1,70	3,13	,026
	Gruplariçi	172,09	317	,543		
	Toplam	177,20	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama		p değeri
2 Yıl*	1 Yıl *		103	3,46		,010*
	2 Yıl		74	3,17		,010*
	3 Yıl		107	3,20		,788
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,21		,785

Tablo 4.83.’te görüldüğü gibi; “Demokratik davranış sergiler.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 2 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,46) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.84. Öğretmenlerin, “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 20: Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	4,22	3	1,40	3,32	,020
	Gruplariçi	134,08	317	,423		
	Toplam	138,30	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl*	1 Yıl		103	3,50	,006*	
	2 Yıl*		74	3,22	,006*	
	3 Yıl *		107	3,29	,023*	
	4 Yıl ve daha fazla*		37	3,24	,037*	

Tablo 4.84.’te görüldüğü gibi; “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,50) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.85. Öğretmenlerin, “Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 32: Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,66	3	2,55	4,31	,005
	Gruplariçi	187,53	317	,592		
	Toplam	195,19	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,242	,001*	
	2 Yıl		74	3,10	,059	
	3 Yıl		107	2,88	,001*	
	4 Yıl ve daha fazla*		37	3,243	,016*	

Tablo 4.85.’te görüldüğü gibi; “Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar, 1 yıl olanlar, 4 yıl ve daha fazla olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olanlar “Çoğunlukla” (3,24) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.86. Öğretmenlerin, “Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 33: Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,64	3	1,88	3,12	,026
	Gruplariçi	190,83	317	,602		
	Toplam	196,47	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,21	,003*	
	2 Yıl		74	3,01	,285	
	3 Yıl		107	2,88	,003*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,05	,262	

Tablo 4.86.’da görüldüğü gibi; “Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,21) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.87. Öğretmenlerin, “Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 35: Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,89	3	2,29	3,90	,009
	Gruplariçi	186,67	317	,589		
	Toplam	193,57	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	3,35	,002*	
	2 Yıl		74	3,05	,823	
	3 Yıl		107	3,02	,002*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,21	,199	

Tablo 4.87.’de görüldüğü gibi; “Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,35) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.88. Öğretmenlerin, “Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 37: Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,85	3	1,95	3,08	,028
	Gruplariçi	200,63	317	,633		
	Toplam	206,49	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,25	0,12*	
	2 Yıl*		74	2,94	,012*	
	3 Yıl *		107	2,96	,009*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,10	,345	

Tablo 4.88.’de görüldüğü gibi; “Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,25) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.89. Öğretmenlerin, “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 38: Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	9,77	3	3,25	3,80	,011
	Gruplariçi	271,74	317	,857		
	Toplam	281,51	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
3 Yıl *	1 Yıl *		103	2,85	,001*	
	2 Yıl		74	2,62	,172	
	3 Yıl		107	2,42	,001*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	2,72	,090	

Tablo 4.89.’da görüldüğü gibi; “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 3 yıl olanlar ile 1 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (2,85) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.90. Öğretmenlerin, “Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 39: Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,07	3	1,69	2,99	,031
	Gruplariçi	178,82	317	,564		
	Toplam	183,89	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,24	0,19*	
	2 Yıl*		74	2,97	,019*	
	3 Yıl *		107	2,97	,009*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,16	,576	

Tablo 4.90.’da görüldüğü gibi; “Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,24) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.91. Öğretmenlerin, “Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 40: Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,01	3	2,00	3,66	,013
	Gruplariçi	173,59	317	,548		
	Toplam	179,60	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,27	,001*	
	2 Yıl*		74	2,90	,001*	
	3 Yıl *		107	3,06	,044*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,13	,336	

Tablo 4.91.’de görüldüğü gibi; “Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,27) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.92. Öğretmenlerin, “Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 42: Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,07	3	1,69	2,64	,049
	Gruplariçi	203,02	317	,640		
	Toplam	208,10	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,23	,026*	
	2 Yıl*		74	2,95	,026*	
	3 Yıl *		107	2,95	,012*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,02	,180	

Tablo 4.92.’de görüldüğü gibi; “Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,23) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.93. Öğretmenlerin, “Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 43: Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,44	3	2,81	4,64	,003
	Gruplariçi	192,05	317	,606		
	Toplam	200,49	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,29	,001*	
	2 Yıl*		74	2,87	,001*	
	3 Yıl *		107	2,99	,005*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,05	,113	

Tablo 4.93.’te görüldüğü gibi; “Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,29) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.94. Öğretmenlerin, “Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 44: Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,93	3	2,97	4,62	,003
	Gruplariçi	204,06	317	,644		
	Toplam	212,99	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,21	,001*	
	2 Yıl*		74	2,81	,001*	
	3 Yıl *		107	2,88	,004*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,08	0,390	

Tablo 4.94.’te görüldüğü gibi; “Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,21) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.95. Öğretmenlerin, “Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 47: Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,59	3	2,53	4,32	,005
	Gruplariçi	185,61	317	,586		
	Toplam	193,20	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,24	,011*	
	2 Yıl*		74	2,94	,011*	
	3 Yıl *		107	2,89	,001*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,16	,583	

Tablo 4.95.’te görüldüğü gibi; “Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,24) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.96. Öğretmenlerin, “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 49: Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,04	3	2,34	3,98	,008
	Gruplariçi	186,96	317	,590		
	Toplam	194,00	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,44	0,11*	
	2 Yıl*		74	3,14	,011*	
	3 Yıl *		107	3,10	,001*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,21	,119	

Tablo 4.96.’da görüldüğü gibi; “Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Her Zaman” (3,44) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

Tablo 4.97. Öğretmenlerin, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” Maddesine İlişkin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 51: Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	4,97	3	1,65	2,84	,038
	Gruplariçi	184,92	317	,583		
	Toplam	189,89	320			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
1 Yıl *	1 Yıl		103	3,23	,035*	
	2 Yıl*		74	2,98	,035*	
	3 Yıl *		107	2,96	,011*	
	4 Yıl ve daha fazla		37	3,18	,765	

Tablo 4.97.’de görüldüğü gibi; “Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.” maddesi ile ilgili olarak öğretmenler arasında okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleriyle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre süresi 1 yıl olanlar ile 2 yıl ve 3 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Müdürle çalışma süresi 1 yıl olanlar “Çoğunlukla” (3,23) cevabıyla en olumlu görüşü belirtmişlerdir.

4.9. “LİDERLİK TÜRLERİ ANKETİ” MADDELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan anket maddelerine yüzdesiyle birlikte kaç öğretmenin hangi cevabı verdiği, her maddenin ortalaması ve standart sapması çizelge 4.98.’de yer almaktadır. Ortalamalar ve standart sapmalar 4 üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 4.98. “Liderlik Türleri Anketi” Maddelerine Verilen Yanıtlara Göre Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Anket Maddeleri	Hiçbir Zaman (1)		Nadiren (2)		Çoğunlukla (3)		Her Zaman (4)		Ortalama	Standart Sapma
		N	%	N	%	N	%	N	%	x	Ss
1	Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	20	6,23	68	21,18	139	43,3	94	29,28	2,96	0,87
2	Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.	8	2,49	35	10,9	169	52,65	109	33,96	3,18	0,72
3	Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.	10	3,12	70	21,81	150	46,73	91	28,35	3	0,79
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.	9	2,8	44	13,71	159	49,53	109	33,96	3,15	0,75
5	Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.	14	4,36	70	21,81	135	42,06	102	31,78	3,01	0,84
6	Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.	8	2,49	83	25,86	142	44,24	88	27,41	2,97	0,8
7	Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.	8	2,49	60	18,69	142	44,24	111	34,58	3,11	0,79
8	Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.	9	2,8	50	15,58	150	46,73	112	34,89	3,14	0,77

9	Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.	10	3,12	80	24,92	149	46,42	82	25,55	2,94	0,79
10	Okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslararası değerler arasında seçicilik ve denge kurma rolünü oynar.	11	3,43	70	21,81	142	44,24	98	30,53	3,02	0,81
11	Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.	9	2,8	54	16,82	163	50,78	95	29,6	3,07	0,76
12	Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.	18	5,61	67	20,87	135	42,06	101	31,46	2,99	0,87
13	Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.	8	2,49	49	15,26	150	46,73	114	35,51	3,15	0,77
14	Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.	12	3,74	40	12,46	153	47,66	116	36,14	3,16	0,78
15	Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.	6	1,87	57	17,76	162	50,47	96	29,91	3,08	0,74
16	Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.	5	1,56	46	14,33	159	49,53	111	34,58	3,17	0,72
17	Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.	6	1,87	48	14,95	151	47,04	116	36,14	3,17	0,75
18	Demokratik davranış sergiler.	6	1,87	38	11,84	136	42,37	141	43,93	3,28	0,74
19	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.	4	1,25	23	7,17	135	42,06	159	49,53	3,40	0,68
20	Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.	3	0,93	24	7,48	154	47,98	140	43,61	3,34	0,66
21	Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.	8	2,49	32	9,97	139	43,3	142	44,24	3,29	0,75
22	Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.	9	2,8	46	14,33	159	49,53	107	33,33	3,13	0,76

23	Okuldaki bütün informal grupları etik ilkeler konusunda birleştirebilir.	10	3,12	61	19	159	49,53	91	28,35	3,03	0,77
24	Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.	6	1,87	34	10,59	123	38,32	158	49,22	3,35	0,74
25	Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.	5	1,56	50	15,58	155	48,29	111	34,58	3,16	0,74
26	Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.	8	2,49	52	16,2	162	50,47	99	30,84	3,1	0,75
27	Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.	8	2,49	42	13,08	164	51,09	107	33,33	3,15	0,74
28	Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	9	2,8	45	14,02	152	47,35	115	35,83	3,16	0,77
29	Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder.	9	2,8	61	19	155	48,29	96	29,91	3,05	0,77
30	İnsanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğine sahiptir.	7	2,18	66	20,56	152	47,35	96	29,91	3,05	0,77
31	Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.	6	1,87	49	15,26	143	44,55	123	38,32	3,19	0,76
32	Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.	9	2,8	57	17,76	150	46,73	105	32,71	3,09	0,78
33	Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.	9	2,8	65	20,25	151	47,04	96	29,91	3,04	0,78
34	Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.	9	2,8	60	18,69	141	43,93	111	34,58	3,1	0,8
35	Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.	9	2,8	48	14,95	146	45,48	118	36,76	3,16	0,78
36	Öğretmenlere bireysel öğrenme zevkini ateşler.	16	4,98	68	21,18	142	44,24	95	29,6	2,98	0,84
37	Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.	10	3,12	63	19,63	143	44,55	105	32,71	3,07	0,8

38	Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.	41	12,77	95	29,6	122	38,01	63	19,63	2,64	0,94
39	Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.	7	2,18	59	18,38	156	48,6	99	30,84	3,08	0,76
40	Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.	5	1,56	60	18,69	153	47,66	103	32,09	3,1	0,75
41	Uluslararası düzeyde araştıran ve öğrenen bir yöneticidir.	16	4,98	87	27,1	136	42,37	82	25,55	2,88	0,85
42	Okulda performansını artıracak düşüncelerin oluşumunu özendirir.	11	3,43	63	19,63	145	45,17	102	31,78	3,05	0,81
43	Okulda girişimcilğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.	10	3,12	60	18,69	149	46,42	102	31,78	3,07	0,79
44	Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.	13	4,05	68	21,18	147	45,79	93	28,97	3	0,82
45	Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.	18	5,61	63	19,63	134	41,74	106	33,02	3,02	0,87
46	Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.	15	4,67	61	19	134	41,74	111	34,58	3,06	0,85
47	Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.	9	2,8	62	19,31	154	47,98	96	29,91	3,05	0,78
48	En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulduğu çözüm olduğuna inanır.	15	4,67	47	14,64	142	44,24	117	36,45	3,12	0,83
49	Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.	10	3,12	38	11,84	139	43,3	134	41,74	3,24	0,78
50	Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.	16	4,98	66	20,56	145	45,17	94	29,28	2,99	0,84
51	Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.	8	2,49	59	18,38	153	47,66	101	31,46	3,08	0,77
52	Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.	17	5,3	73	22,74	151	47,04	80	24,92	2,92	0,83
53	Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.	27	8,41	75	23,36	140	43,61	79	24,61	2,84	0,89

54	Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.	36	11,21	88	27,41	136	42,37	61	19	2,69	0,91
55	Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.	16	4,98	63	19,63	154	47,98	88	27,41	2,98	0,82

Ankete katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin en fazla uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi şunlardır:

Müdürler,

- “Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.” davranışını 3,40 ortalama ile ‘her zaman’ uygularlar (**Madde 19 - Etik Liderlik**).
- “Herkes saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.” davranışını 3,35 ortalama ile ‘her zaman’ uygularlar (**Madde 24 – Etik Liderlik**).
- “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” davranışını 3,34 ortalama ile ‘her zaman’ uygularlar (**Madde 20 – Etik Liderlik**).

Ankete katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin en az uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi şunlardır:

Müdürler,

- “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” davranışını 2,64 ortalama ile ‘çoğunlukla’ uygularlar (**Madde 38 – Öğrenen Liderlik**).
- “Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.” davranışını 2,69 ortalama ile ‘çoğunlukla’ uygularlar (**Madde 54 – Süper Liderlik**).
- “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” davranışını 2,84 ortalama ile ‘çoğunlukla’ uygularlar (**Madde 53 – Süper Liderlik**).

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bulgular ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra araştırma problemi ve alt problemlere ilişkin bulgular ile ilgili sonuçlar ayrı ayrı belirtilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN KİŞİSEL BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

İstanbul ili, Ataşehir ilçesi sınırları içerisindeki ilk ve ortaokullarda uygulanan araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bulgular ile ilgili sonuçlar aşağıdadır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımında kadınlar %73,8 ile büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Erkekler ise %26,2 oranında kalmıştır (Tablo 4.1).
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkeni incelendiğinde, %41,1'inin 31-40 yaşları arası, %27,1'inin 21-30 yaşları arası, %21,5'inin 41-50 yaşları arası, %10,3'ünün ise 51 yaş ve üstü olduğu saptanmıştır (Tablo 4.2).
3. Branş değişkeni incelendiğinde sınıf öğretmenleri %39,6'da kalırken, %60,4 ile branş öğretmenleri büyük çoğunluğu oluşturmaktadır (Tablo 4.3).
4. Okul türü değişkeni incelendiğinde devlet okulu öğretmenleri %67,3 ile büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Özel okul öğretmenleri ise %32,7 oranında kalmıştır (Tablo 4.4).
5. Eğitim durumu değişkeni incelendiğinde lisans mezunu öğretmenler %88,2 ile büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Lisansüstü mezunlar ise %11,8'de kalmıştır (Tablo 4.5).
6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,3'ü 3 yıl, %32,1'i 1 yıl, %23,1'i 2 yıl, %11,5'i 4 yıl ve daha fazla süre ile şu andaki müdürleriyle çalıştıkları tespit edilmiştir (Tablo 4.6).

5.2. İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Liderlik Türleri Anketi verilerine göre aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır (Tablo 4.7):

1. Okullarda müdürlerin “Etik Liderlik” i “3,21” ortalama ile çoğunlukla düzeyinde uyguladığı öğretmenler tarafından belirlenmiştir.
2. Okullarda ikinci olarak “3,11” ortalama ile yine çoğunlukla düzeyinde uygulanan liderlik türünün “Vizyoner Liderlik” olduğu belirlenmiştir.
3. Okullarda üçüncü olarak “3,07” ortalama ile çoğunlukla düzeyinde uygulanan liderlik türünün “Transformasyonel Liderlik” olduğu belirlenmiştir.
4. Müdürler tarafından en az uygulanan liderlik türünün ise “2,91” ortalama ile çoğunlukla düzeyinde “Süper Liderlik” olduğu belirlenmiştir.

Araştırma anketine göre ortalamalar 4 üzerinden alınmıştır (Çizelge 3.4).

5.3. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Aşağıdaki 8 maddeye erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır:

Erkek öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar (3,34 / Her zaman).
2. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirip, değişik öğretim materyalleri sağlar (3,22 / Çoğunlukla).
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir (3,32 / Her zaman).
4. Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar (3,09 / Çoğunlukla).
5. Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar (3,28 / Her zaman).
6. Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur (3,02 / Çoğunlukla).
7. Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar (2,88 / Çoğunlukla).

8. Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır (3,15 / Çoğunlukla).

5.4. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde yaşı 21-30 arası olanlar ile yaşı 51 ve üstü olanların diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Aşağıdaki 7 maddeye yaşı 21-30 arasında olan öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır:

Yaşı 21-30 olan öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler (3,18 / Çoğunlukla).
2. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder (3,35 / Her zaman).
3. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır (3,37 / Her zaman).
4. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz (3,36 / Her zaman).
5. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir (3,51 / Her zaman).
6. Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder (3,25 / Çoğunlukla).
7. En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır (3,25 / Çoğunlukla).

Aşağıdaki 16 maddeye yaşı 51 ve üstü olan öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır:

Yaşı 51 ve üstü olan öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir, değişik öğretim materyalleri sağlar (3,27 / Her zaman).
2. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir (3,48 / Her zaman).
3. Okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar (3,33 / Her zaman).

4. Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar (3,27 / Her zaman).
5. Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır (3,51 / Her zaman).
6. Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler (3,45 / Her zaman).
7. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir (3,36 /Her zaman).
8. Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar (3,33 / Her zaman).
9. Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder (3,24 / Çoğunlukla).
10. Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir (3,39 / Her zaman).
11. Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır (3,36 / Her zaman).
12. Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir (3,30 / Her zaman).
13. Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur (3,30 / Her zaman).
14. Sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir (3,42 / Her zaman).
15. Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir (3,36 / Her zaman).
16. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar (3,30 / Her zaman).

5.5. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin okul müdürleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

5.6. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Öğretmenlerin okul türü değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Anketin tüm maddelerine özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Burada 23 madde ele alınmıştır:

Özel okulda çalışan öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar (3,36 / Her zaman).
2. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar (3,50 / Her zaman).
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir (3,47 / Her zaman).
4. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar (3,51 / Her zaman).
5. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder (3,48 / Her zaman).
6. Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur (3,44 / Her zaman).
7. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır (3,52 / Her zaman).
8. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir (3,46 / Her zaman).
9. Demokratik davranış sergiler (3,55 / Her zaman).
10. Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar (3,56 / Her zaman).
11. Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür (3,60 / Her zaman).
12. Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır (3,53 / Her zaman).
13. Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar (3,51/Her zaman).
14. Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir (3,58 / Her zaman).

15. Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir (3,60 / Her zaman).
16. Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur (3,29 / Her zaman).
17. Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir (3,53 / Her zaman).
18. Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur (3,52 / Her zaman).
19. Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir (3,56 / Her zaman).
20. Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir (3,43 / Her zaman).
21. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar (3,50 / Her zaman).
22. Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur (3,24 / Çoğunlukla).
23. Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır (3,40 / Her zaman).

5.7. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Aşağıdaki 12 maddeye lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır:

Eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar (3,42 / Her zaman).
2. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır (3,42 / Her zaman).
3. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir (3,55 / Her zaman).
4. Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar (3,68 / Her zaman).

5. Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar (3,44 / Her zaman).
6. Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır (3,39 / Her zaman).
7. Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir (3,39 / Her zaman).
8. Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar (3,39 / Her zaman).
9. Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır (3,44 / Her zaman).
10. Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir (3,28 / Her zaman).
11. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar (3,31 / Her zaman).
12. Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır (3,21 / Çoğunlukla).

5.8. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜYLE ÇALIŞMA SÜRESİ

DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Öğretmenlerin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Değerlendirdikleri müdürle birlikte çalışma süresi 1 yıl ile 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin, çalışma süresi 2 ve 3 yıl olan öğretmenlere göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Aşağıdaki 21 maddeye müdürle çalışma süresi 1 yıl olan öğretmenlerin diğer çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır:

Okul müdürüyle çalışma süresi 1 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar (3,34 / Her zaman).
2. Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler (3,15 / Çoğunlukla).
3. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar (3,36 / Her zaman).
4. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder (3,34 / Her zaman).

5. Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar (3,23 / Çoğunlukla).
6. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır (3,33 / Her zaman).
7. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz (3,31 / Her zaman).
8. Demokratik davranış sergiler (3,46 / Her zaman).
9. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir (3,50/Her zaman).
10. Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer (3,21 / Çoğunlukla).
11. Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır (3,35 / Her zaman).
12. Yaşam boyu öğrenme ve aslarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir (3,25 / Çoğunlukla).
13. Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur (2,85 / Çoğunlukla).
14. Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder (3,24/ Çoğunlukla).
15. Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır (3,27 / Her zaman).
16. Okulda performansı artıracak düşüncelerin oluşumunu özendirir (3,23 / Çoğunlukla).
17. Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur (3,29 / Her zaman).
18. Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar (3,21 / Çoğunlukla).
19. Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur (3,24 / Çoğunlukla).
20. Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir (3,44 / Her zaman).
21. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar (3,23/ Çoğunlukla).

Aşağıdaki 3 maddeye müdürle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin diğer çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır:

Okul müdürüyle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre okul müdürleri;

1. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir (3,32 / Her zaman).
2. Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar (3,16 / Çoğunlukla).
3. Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır (3,24 / Çoğunlukla).

5.9. “LİDERLİK TÜRLERİ ANKETİ” MADDELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin en fazla uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi şunlardır:

1. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir (3,40 / Her zaman).
2. Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür (3,35 / Her zaman).
3. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir (3,34 / Her zaman).

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin en az uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi şunlardır:

1. Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur (2,64 / Çoğunlukla).
2. Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar (2,69 / Çoğunlukla).
3. Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur (2,84 / Çoğunlukla).

BÖLÜM VI

6. TARTIŞMALAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bulgular ile ilgili tartışmalara yer verilmiştir. Daha sonra araştırma problemi ve alt problemlere ilişkin bulgular ile ilgili tartışmalar ayrı ayrı belirtilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN KİŞİSEL

BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni dağılımına göre bayanların büyük bir çoğunluğu (%73,8) oluşturduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler ise örneklemin neredeyse 4'te 1'i (%26,2) oranındadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunu bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu sonuç mesleğin daha çok bayanlar tarafından tercih edildiğini göstermektedir. Öğretmenlik mesleğinin bayanlar için çalışma saatleri açısından uygunluğu bu durumu belirleyebilmektedir.

Tablo 4.2. incelendiğinde, yaşa ilişkin dağılımda 21-40 yaş arası öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%68,2) oluşturduğu görülmektedir. 41-50 yaş arası öğretmenler örneklemin neredeyse 5'te 1'ini (%21,5) oluşturur. En az oran ise (%10,3) 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerdedir. Bu oranlarda, ülkemizin genç nüfusa sahip olmasının da etkisi vardır. Okullarımızda öğretmen ihtiyacının tam olarak giderilememesi nedeniyle yeni atamalar devam etmektedir. Yeni atamalarla üniversitelerden yeni mezun olmuş öğretmenlerin veya ücretle çalışmak durumunda kalan genç öğretmenlerin sayısı artmıştır. 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin erken emekli olmaları nedeniyle sayıları daha az kalmış olabilir.

Tablo 4.3. incelendiğinde, branş öğretmenleri büyük çoğunluğu (%60,4) oluşturmaktadır. Sınıf öğretmenleri ise yarının altında (%39,6) kalmıştır. Bu oran araştırma yapılırken ulaşılabilen öğretmenler bakımından değişmiştir.

Tablo 4.4. incelendiğinde, devlet okulunda görev yapan öğretmenler büyük çoğunluğu (% 67,3) oluşturmaktadırlar. Özel okul öğretmenleri ise örnekleme göre 3'te 1'in altında (%32,7) kalmıştır. Bu oran normaldir. Anketin uygulandığı Ataşehir ilçesinde devlet okulları özel okullara göre daha fazla sayıda olduğu için devlet okulunda görev yapan öğretmenler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 4.5. incelendiğinde, lisans mezunu öğretmenler büyük çoğunluğu (%88,2) oluşturmaktadırlar. Lisansüstü mezunu öğretmenler ise oldukça az bir oranda (%11,8) kalmıştır. Bu normal bir sonuçtur. Araştırmalardan Türkiye ortalamasında da lisans mezunlarının yaklaşık %10'unun lisansüstü eğitim aldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.6. incelendiğinde, 1 ve 2 yıl aynı müdürle görev yapanlar çoğunluğu (%55,2) oluşturmaktadırlar. Bu da öğretmenlerin sürekli bir yerden bir yere tayin olduğunu ya da okul yöneticilerinin sürekli bir değişim içinde olduğunu göstermektedir. 3 yıl aynı müdürle görev yapan öğretmenler örneklemin yaklaşık 3'te 1 oranına (%33,3) sahiptir. 4 yıl ve daha fazla aynı müdürle çalışan öğretmenler ise en az orana (%11,5) sahiptir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aynı müdürle en fazla 3 yıl çalıştıklarını görüyoruz.

6.2. İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK

TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Okullarda uygulanan liderlik türünü belirlemek amacıyla öğretmenlere yöneltilen ankette, öğretmenler müdürlerinin davranışlarını değerlendirdiler. Öğretmenlerin doldurduğu “Liderlik Türleri Anketi” sonuçları Tablo 4.7.’de belirtilmiştir. Tablo 4.7.’ye göre “Etik Liderlik” 3,21 ile en yüksek ortalama puan alan liderlik türü olmuştur. Okullarda müdürlerin “Etik Liderlik” i çoğunlukla düzeyinde uyguladığı öğretmenler tarafından belirlenmiştir. Bu sonuç okul müdürlerinin, davranışlarında etiksel yöne daha çok önem verdiklerini gösterir. Okullarda ikinci olarak yine çoğunlukla düzeyinde 3,11 ortalama ile uygulanan liderlik türünün “Vizyoner Liderlik” olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin her zaman olmasa da bir vizyon sahibi olduklarını görüyoruz. En az uygulanan liderlik türünün ise 2,91 ortalama ile çoğunlukla düzeyinde “Süper Liderlik” olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise okullarda ‘kendi kendine liderlik’ anlayışının henüz tam yerleşmediğini gösterir.

Araştırma sonucuna göre ilk ve ortaokullarımızda en çok uygulanan liderlik türünden en az uygulanan liderlik türüne doğru sıralama listesi şöyle oluşmuştur:

1. Etik Liderlik (3,21)
2. Vizyoner Liderlik (3,11)
3. Transformasyonel Liderlik (3,07)
4. Öğretimsel Liderlik (3,04)
5. Kültürel Liderlik (Ortalama puanı Öğretimsel Liderlik ile aynı çıkmıştır.) (3,04)
6. Öğrenen Liderlik (3,00)
7. Süper Liderlik (2,91)

Liderlik türlerinin aritmetik ortalamaları, anketteki 4 şıktan dolayı ‘4 puan’ üzerinden alınmıştır. Değerlendirilen liderlik türlerinin hepsinin okullarımızda “Çoğunlukla” düzeyinde uygulandığı görülmektedir.

6.3. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan t-testi sunucunda 55 maddeden 8 maddeye verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur. Burada anlamlı bulgular tartışılacaktır. (Tablo 4.8. – 4.15.)

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki maddelerine erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar. (Tablo 4.8.) Anketin 2. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Öğretimin kalite ve niteliği bakımından kadın öğretmenler daha seçici olduklarından daha az puan vermiş olabilirler.

2. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar. (Tablo 4.9.) Anketin 3. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Erkek öğretmenler uygulanan öğretimsel strateji ve materyalleri yenilik olarak görmüşlerdir.

3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir. (Tablo 4.10.) Anketin 4. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir.

4. Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar. (Tablo 4.11.) Anketin 9. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Sembolik imaj konusunda kadın öğretmenler fazla bir yenilik görmediklerini bildirmişlerdir.

5. Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar. (Tablo 4.12.) Anketin 22. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Erkek öğretmenlere göre okul müdürü öğrenciye kuralların mantığını açıklamaya çalışır.

6. Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur. (Tablo 4.13.) Anketin 53. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Okulda hiyerarşiyi kadın öğretmenler daha çok hissetmektedirler. Okul müdürlerinin genellikle erkek olmasının bunda payı olabilir.

7. Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar. (Tablo 4.14.) Anketin 54. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Tüm öğretmenlerin ikinci en az puan verdikleri maddedir.

8. Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır. (Tablo 4.15.) Anketin 55. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Erkek öğretmenlerin yönetim konusunda kendilerini daha çok ifade etme fırsatı bulduklarını belirten görüştür.

Liderlik türlerinden Öğretimsel Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik ve Süper Liderlik’ e ait yukarıdaki maddeler ile ilgili erkek ve kadın öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık erkek öğretmenlerin lehinedir. Araştırmada geriye kalan Vizyoner Liderlik, Öğrenen Liderlik ve Transformasyonel Liderlik’ e ait anket maddeleri ile ilgili erkek ve kadın öğretmenler birbirine yakın görüş bildirmişlerdir.

6.4. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yaş değişkenine ilişkin yapılan “varyans analizi” sonucunda 55 maddeden 23 maddeye verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur. Burada anlamlı bulgular tartışılacaktır. (Tablo 4.16. - 4.38.)

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki maddelerine yaşı 21-30 arasında olan öğretmenler diğer yaş gruplarına göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler. (Tablo 4.18.) Anketin 6. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Genç öğretmenler meslekte yeni oldukları için müdürleri tarafından denetim altında tutulduklarını düşünmektedirler.

2. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder. (Tablo 4.20.) Anketin 8. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Mesleğe henüz başlamış öğretmenler örgütün değer ve normlarıyla yeni yeni tanışır. Burada tanıştırma işini de daha çok müdürler üstlenebilirler.

3. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır. (Tablo 4.22.) Anketin 13. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

4. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz. (Tablo 4.23.) Anketin 14. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

5. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir. (Tablo 4.27.) Anketin 19. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Bu maddeye bütün öğretmenler tarafından yüksek bir ortalama puan verilmiştir.

6. Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder. (Tablo 4.33.) Anketin 39. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Genç öğretmenlerin okul müdürünü daha deneyimli olarak gördükleri söylenebilir.

7. En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır. (Tablo 4.35.) Anketin 48. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Üniversitelerinden yeni mezun olmuş genç öğretmenlerin taze bilgilerinden yararlanmak için okul müdürleri onlarla fikir alış veriş yapmış olabilir.

Liderlik türlerinden Öğretimsel Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik, Öğrenen Liderlik ve Transformasyonel Liderlik’ e ait yukarıdaki maddeler ile ilgili yaşı 21-30 olan öğretmenler ile diğer yaş gruplarındaki öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık yaşı 21-30 olan öğretmenlerin lehinedir. Araştırmada geriye kalan Vizyoner Liderlik ve Süper Liderlik’ e ait anket maddeleri ile ilgili yaşı 21-30 olan öğretmenler ile diğer yaş gruplarındaki öğretmenler birbirine yakın görüş bildirmişlerdir.

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki maddelerine yaşı 51 ve üstü olan öğretmenler diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir, değişik öğretim materyalleri sağlar. (Tablo 4.16.) Anketin 3. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Müdürleri daha yenilikçi olarak görüyor olabilirler.

2. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir. (Tablo 4.17.) Anketin 4. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir.

3. Okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar. (Tablo 4.19.) Anketin 7. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Birçok müdürle çalışma olanağından dolayı şimdiki müdürü daha yenilikçi görmüş olabilirler.

4. Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar. (Tablo 4.21.) Anketin 11. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Tecrübeli öğretmenler okuldaki değer ve gelenekler konusunda daha iyi gözlem yapabilirler.

5. Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır. (Tablo 4.24.) Anketin 15. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Yaşı ilerlemiş öğretmenler müdürlerin etik konusunda daha hassas olduklarını düşünmektedirler.

6. Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler. (Tablo 4.25.) Anketin 16. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

7. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir. (Tablo 4.26.) Anketin 17. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

8. Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar. (Tablo 4.28.) Anketin 28. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Yaşı ilerlemiş öğretmenler değişimi daha fazla hissediyor olabilirler.

9. Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder. (Tablo 4.29.) Anketin 29. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir.

10. Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir. (Tablo 4.30.) Anketin 31. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Değişim konusunda müdürlerini daha kararlı görüyor olabilirler.

11. Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır. (Tablo 4.31.) Anketin 35. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Okuldaki ufak değişim tecrübeli öğretmenlerin gözünden kaçmayacaktır.

12. Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir. (Tablo 4.32.) Anketin 37. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir.

13. Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur. (Tablo 4.34.) Anketin 46. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir.

14. Sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir. (Tablo 4.36.) Anketin 49. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Bu tür davranışlar hayat tecrübesi olan insanların gözünden kaçmayacaktır.

15. Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir. (Tablo 4.37.) Anketin 50. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Yaşı ilerlemiş öğretmenlerin okullarında kendilerini daha rahat hissettiklerini söyleyebiliriz.

16. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar. (Tablo 4.38.) Anketin 51. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Tecrübeli öğretmenler okulların eski durumları ile şimdiki durumunu daha iyi kıyaslayabilirler.

Liderlik türlerinden Öğretimsel Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Öğrenen Liderlik, Transformasyonel Liderlik ve Süper Liderlik’ e ait yukarıdaki maddeler ile ilgili yaşı 51 ve üstü olan öğretmenler ile diğer yaş gruplarındaki öğretmenler

arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada geçen bütün liderlik türleri ile ilgili yukarıdaki maddeler hakkında 51 yaş ve üstü olan öğretmenler daha genç öğretmenlere göre olumlu görüş bildirmişlerdir.

6.5. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin yapılan t-testi değerlendirmesine göre 55 maddeden hiçbirinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin okul müdürleri hakkındaki görüşleri birbirine yakın çıkmıştır.

6.6. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizi sunucunda 55 maddenin hepsine verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur. Burada sadece tablolaştırılan anlamlı bulgular tartışılacaktır. (Tablo 4.39. – 4.61.) Yorumlar ise tüm maddeler düşünülerek yapılacaktır.

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki ve diğer maddelerine özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar. (Tablo 4.39.) Anketin 1. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Özel okul müdürlerinin akademik başarıya daha çok önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni okulunu çevreye daha iyi tanıtmak olabilir.

2. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar. (Tablo 4.40.) Anketin 2. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Özel okul müdürlerinin akademik başarıya daha çok önem verdiği ortaya çıkmaktadır.

3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir. (Tablo 4.41.) Anketin 4. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Özel okullarda maddi imkan daha fazla olabilir. Bu yüzden akademik başarı için daha fazla maddi kaynak harcanabilir.

4. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar. (Tablo 4.42.) Anketin 7. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Okulda akademik ve sosyal

açından iyi bir kültür oluşturmak okulun çevredeki imajı açısından çok önemlidir. Özel okullar buna daha fazla önem vermektedir.

5. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder. (Tablo 4.43.) Anketin 8. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir.

6. Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur. (Tablo 4.44.) Anketin 12. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Çok sesli olmak daha çok kişiye hitap etmek demektir. Okulların devamlılığı açısından bu çok önemlidir.

7. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır. (Tablo 4.45.) Anketin 13. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Etik değerleri benimsemiş okul personeli okuldaki eğitimin kalitesini de artırır.

8. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir. (Tablo 4.46.) Anketin 17. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

9. Demokratik davranış sergiler. (Tablo 4.47.) Anketin 18. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Farklı görüşlere saygılı olmak okuldaki hoşgörüyü artırır. Çalışanlar da birbirine saygılı ve birbiriyle daha uyumlu olur. Bu da okulun havasını olumlu yapar.

10. Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar. (Tablo 4.48.) Anketin 21. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Özel okul öğretmenleri bunu daha çok yapabilir. Çünkü personelinin acemi davranışlarını daha asgari seviyeye indirmeye çalışır.

11. Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür. (Tablo 4.49.) Anketin 24. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Özel okul müdürünü denetleyen daha güçlü bir mekanizma olabilir. Bu mekanizma okulun kurucularıdır.

12. Örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır. (Tablo 4.50.) Anketin 26. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Hedef belirlemek okulun daha ileri seviyeye çıkmasında önemlidir. Özel okulların daha fazla yarış içinde olduklarını düşünüyorum.

13. Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar. (Tablo 4.51.) Anketin 28. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Eğitim alanındaki değişimleri takip etmek okulun varlığı açısından çok önemlidir. Özel okullar da ayakta kalabilmek için bu değişimleri takip etmeyi daha çok istemektedir.

14. Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir. (Tablo 4.52.) Anketin 31. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir.

15. Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir. (Tablo 4.53.) Anketin 34. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Yönetici okulda varlığını sürdürebilmek için değişimlere kendisini uyarlamak durumundadır. Aksi takdirde özel okulda yerini daha fazla koruyamaz.

16. Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur. (Tablo 4.54.) Anketin 38. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Yönetici okulda varlığını sürdürebilmek için değişimlere kendisini uyarlamak durumundadır. Aksi takdirde özel okulda yerini daha fazla koruyamaz. Aynı şey öğretmenler için de geçerlidir.

17. Okulda performansı artıracabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir. (Tablo 4.55.) Anketin 42. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir.

18. Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur. (Tablo 4.56.) Anketin 46. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Öğretmenlerin başarısı müdürün de başarılı olduğunun bir göstergesidir. Denetimin fazla olduğu özel okulda, müdürün başarıya daha fazla ihtiyacı vardır.

19. Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir. (Tablo 4.57.) Anketin 49. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir.

20. Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir. (Tablo 4.58.) Anketin 50. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Özel okulda öğretmenlerin kendilerine liderlik ettikleri anlaşılmaktadır. Kariyerleri açısından bu önemlidir.

21. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar. (Tablo 4.59.) Anketin 51. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir.

22. Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur. (Tablo 4.60.) Anketin 53. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Özel okul müdürlerinin daha arkadaşça ve daha samimi olarak öğretmenlere yaklaştıkları anlaşıyor.

23. Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır. (Tablo 4.61.) Anketin 55. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Özel okul öğretmenlerinin kariyerleri açısından bu durum önemlidir. Özel okul müdürü de onlara gerekli fırsatı vermeye çalışır.

Liderlik türlerinden Öğretimsel, Kültürel, Etik, Vizyoner, Öğrenen, Transformasyonel ve Süper Liderlik' e ait anketteki tüm maddeler ile ilgili olarak; özel okulda çalışan öğretmenler ile devlet okulunda çalışan öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada geçen liderlik türleri ile ilgili olan anketin tüm maddeleri hakkında, özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

6.7. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN

BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizine göre 55 maddeden 12 maddeye verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur. Burada anlamlı bulgular tartışılacaktır (Tablo 4.62. – 4.73.).

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki maddelerine eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar. (Tablo 4.62.) Anketin 2. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunlarının aldıkları eğitim, onları okul yöneticisinin liderliği konularında daha hassas hale getirmektedir.

2. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır. (Tablo 4.63.) Anketin 13. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunları okuldaki etik değerler konusunda daha olumlu gözlem yapmışlardır.

3. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir. (Tablo 4.64.) Anketin 20. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunları daha tarafsız biçimde değerlendirme yapmış olabilirler.

4. Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar. (Tablo 4.65.) Anketin 21. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunlarının aldıkları eğitim, okulun işleyişi konusunda liderlik ile ilgili iyi yönleri ve eksiklikleri daha iyi görebilmelerini sağlamaktadır.

5. Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar. (Tablo 4.66.) Anketin 22. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunlarının aldıkları eğitim, okulun işleyişi konusunda liderlik ile ilgili iyi yönleri ve eksiklikleri daha iyi görebilmelerini sağlamaktadır.

6. Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır. (Tablo 4.67.) Anketin 25. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunları okulda belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşma seviyesi bakımından daha olumlu gözlem yapmışlardır.

7. Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir. (Tablo 4.68.) Anketin 27. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunlarının aldıkları eğitim, onları okul yöneticisinin liderliği konularında daha hassas hale getirmektedir.

8. Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar. (Tablo 4.69.) Anketin 28. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Okuldaki değişimi lisansüstü mezunları daha hassas biçimde fark etmişlerdir.

9. Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır. (Tablo 4.70.) Anketin 35. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir.

10. Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. (Tablo 4.71.) Anketin 45. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin okul yöneticisi ile daha olumlu iletişim içinde olduğunu düşünebiliriz.

11. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar. (Tablo 4.72.) Anketin 51. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunu öğretmenler, okul ortamından daha memnun görünmektedir.

12. Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır. (Tablo 4.73.) Anketin 52. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Lisansüstü mezunu öğretmenler okul ortamında kendilerini daha rahat hissetmektedirler.

Liderlik türlerinden Öğretimsel, Etik, Vizyoner, Öğrenen, Transformasyonel ve Süper Liderlik’ e ait yukarıdaki maddeler ile ilgili olarak; lisansüstü okuyan veya mezun öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Lisansüstü mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Araştırmada geriye kalan Kültürel Liderlik’ e ait anket maddeleri ile ilgili olarak, her iki gruptaki öğretmenler birbirine yakın görüş bildirmişlerdir.

6.8. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜYLE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine ilişkin yapılan “varyans analizi” sonucunda 55 maddeden 24 maddeye verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur. Burada anlamlı bulgular tartışılacaktır (Tablo 4.74. – 4.97.).

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki maddelerine, şimdiki müdürle çalışma süresi 1 yıl olan öğretmenler, çalışma süresi daha fazla olan öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar. (Tablo 4.74.) Anketin 2. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışma süresi 1 yıl veya daha az olan öğretmenler okulda göreve yeni başlamışlardır. Bu yüzden olumsuz bir değerlendirme yapmak istememiş olabilirler.

2. Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler. (Tablo 4.77.) Anketin 6. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Göreve yeni başlayan öğretmenler yönetici denetimini daha çok hissediyorlar, diyebiliriz.

3. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar. (Tablo 4.78.) Anketin 7. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışma süresi en fazla 1 yıl olan öğretmenler, okulda karşılaştıklarını değişim olarak hissedebilirler.

4. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder. (Tablo 4.79.) Anketin 8. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir.

5. Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar. (Tablo 4.80.) Anketin 11. maddesidir ve “Kültürel Liderlik” e aittir.

6. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır. (Tablo 4.81.) Anketin 13. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışma süresi 1 yıl veya daha az olan öğretmenler, okul müdürünü tam tanımadıkları için olumlu görüş bildirmiş olabilirler.

7. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz. (Tablo 4.82.) Anketin 14. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

8. Demokratik davranış sergiler. (Tablo 4.83.) Anketin 18. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışma süresi en fazla 1 yıl olan öğretmenlerin okul müdürüyle ilişkileri daha formal ve işe odaklıdır.

9. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir. (Tablo 4.84.) Anketin 20. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir.

10. Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer. (Tablo 4.86.) Anketin 33. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir.

11. Bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır. (Tablo 4.87.) Anketin 35. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışma süresi 1 yıl veya daha az olan öğretmenler, okul müdürünü tam tanımadıkları için olumlu görüş bildirmiş olabilirler.

12. Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir. (Tablo 4.88.) Anketin 37. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışma süresi 1 yıl veya daha az olan öğretmenler, okul müdürünü tam tanımadıkları için olumlu görüş bildirmiş olabilirler ya da okul müdürleri yeni tanıştığı öğretmenlerin zihninde olumlu imaj çizmeyi başarmıştır.

13. Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur. (Tablo 4.89.) Anketin 38 maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. Göreve yeni başlayan öğretmenler yönetici denetimini daha çok hissediyorlar, diyebiliriz.

14. Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder. (Tablo 4.90.) Anketin 39. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir.

15. Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır. (Tablo 4.91.) Anketin 40. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir.

16. Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir. (Tablo 4.92.) Anketin 42. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir.

17. Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur. (Tablo 4.93.) Anketin 43. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Okullarında yeni göreve başlayan öğretmenler okul iklimini daha olumlu karşılamışlardır.

18. Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar. (Tablo 4.94.) Anketin 44. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir.

19. Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur. (Tablo 4.95.) Anketin 47. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Okullarında yeni göreve başlayan öğretmenler okul müdürünü daha olumlu değerlendirmiştir.

20. Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir. (Tablo 4.96.) Anketin 49. maddesidir ve “Transformasyonel Liderlik” e aittir. Okul müdürüyle çalışmaya yeni başlamış öğretmenler için daha görev odaklı ilişki vardır. O yüzden karşılıklı güven sağlamaya önem verirler.

21. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar. (Tablo 4.97.) Anketin 51. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Okulda göreve yeni başlayan öğretmenler, geldikleri bu yeni ortama olumlu gözle bakmışlardır.

Liderlik türlerinden Öğretimsel, Kültürel, Etik, Vizyoner, Öğrenen, Transformasyonel ve Süper Liderlik’ e ait yukarıdaki maddeler ile ilgili olarak; şimdiki müdürle çalışma süresi 1 yıl veya altında olanlar ile çalışma süresi 1 yıldan fazla olan öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Şimdiki müdürle çalışma süresi 1 yıl ve altında olan öğretmenler, çalışma süresi 1 yıldan fazla olan öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Okul müdürüyle çalışma süresi en fazla bir yıl olanlar, çoğunlukla bu okullarda ilk kez göreve başlamış öğretmenlerdir. Bu öğretmenler çok fazla müdür davranışı görmediklerinden ve okul idaresinin verdiği işleri yerine getirmelerinden dolayı okul müdürleri ile daha fazla görüşmektedirler. Bundan dolayı okul müdürlerinin liderlikleri hakkındaki görüşleri daha olumlu olabilir. Ya da ilk görev yeri olmasa da bir öğretmenin, yeni göreve başladığı okulda henüz ilişkiler fazla deforme olmamıştır. İlişkiler daha formal ve işe dayalı olduğundan okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha olumlu görmektedirler.

“Liderlik Türleri Anketi”nin aşağıdaki maddelerine, şimdiki müdürle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenler, çalışma süresi daha az olan öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir:

Okul müdürü,

1. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir. (Tablo 4.75.) Anketin 4. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Müdürle uzun süre çalışmış öğretmenler, onun okulun ihtiyacı olan kaynakları elde etmedeki güçlükleri yenmesine daha çok şahit olmuşlardır.

2. Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda

öğretmenlere liderlik yapar. (Tablo 4.76.) Anketin 5. maddesidir ve “Öğretimsel Liderlik” e aittir. Değerlendirdikleri müdürle 4 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenler, müdürün eğitim-öğretim konusundaki çabalarının farkındadırlar.

3. Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır. (Tablo 4.85.) Anketin 32. maddesidir ve “Vizyoner Liderlik” e aittir. Müdürü daha iyi tanıyan öğretmenler, onun vizyonu ve yol göstericiliğinin daha çok farkındadırlar.

Liderlik türlerinden Öğretimsel Liderlik ve Vizyoner Liderlik’ e ait yukarıdaki maddeler ile ilgili olarak; şimdiki müdürle çalışma süresi 4 yıl veya daha fazla olanlar ile çalışma süresi 4 yıldan az olan öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Şimdiki müdürle çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenler, çalışma süresi 4 yıldan az olan öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Araştırmada geriye kalan Kültürel, Etik, Öğrenen, Transformasyonel, Süper Liderlik’ e ait anket maddeleri ile ilgili olarak, şimdiki müdürle çalışma süresi gruplarındaki tüm öğretmenler birbirine yakın görüş bildirmişlerdir.

Aynı müdürle çalışma süresi arttıkça olumlu bakış açıları da azalmaktadır. Yapılan hatalar ve ortamı kanıksama, olumlu görüşleri daha da aza indirmektedir. O yüzden 55 maddeden sadece 3 maddede olumlu görüş bildirilmiştir.

6.9. “LİDERLİK TÜRLERİ ANKETİ” MADDELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TARTIŞMALAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doldurduğu “Liderlik Türleri Anketi”nin her maddesiyle ilgili sonuçlar Tablo 4.98.’de belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan anket maddelerine verilen cevapların frekans ve yüzdesiyle birlikte, her maddenin ortalama puan ve standart sapmaları tablolaştırılmıştır. Okul müdürlerinin en fazla ve en az uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi verilerek tartışılacaktır. (Tablo 4.98.)

Okul müdürlerinin en fazla uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi:

1. “Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.” Anketin 19. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. En fazla puanı alan okul müdürü davranışıdır. Okul müdürleri yöneticilik görevini yaparken mesleki anlamda her zaman dürüst olmayı başarmışlardır.

2. “Herkeseye saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.” Anketin 24. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Okul müdürlerinin okulda bulunan herkese saygıyla yaklaştığı ve onur kırıcı davranış sergilemediği sonucu çıkmaktadır.

3. “Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.” Anketin 20. maddesidir ve “Etik Liderlik” e aittir. Okul müdürleri kanun ve yönetmeliklere uygun davranışlar sergilemekte ve bu kuralları okullarda yaşatmaktadırlar.

Okul müdürlerinin en az uyguladıkları liderlik davranışlarının üç tanesi:

1. “Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.” Anketin 38. maddesidir ve “Öğrenen Liderlik” e aittir. En az puan alan okul müdürü davranışdır. Okul müdürü öğretmenlerin yaşam boyu öğrenmeleriyle pek ilgilenmemektedir. Bu yüzden bunu geliştirmelerini sağlayacak bir ödül sistemini okulda geliştirmemiştir.

2. “Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.” Anketin 54. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Öğretmenlere kendi kendilerini değerlendirme fırsatı verilmemektedir. Ödül sistemi daha çok üst kademelerden verilen bir uygulama olduğundan dolayı, okul müdürlerinin bunu uygulama şansı düşüktür.

3. “Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.” Anketin 53. maddesidir ve “Süper Liderlik” e aittir. Öğretmenler çoğunlukla, okulda hiyerarşik bir düzenin var olduğunu düşünmektedirler. Çünkü bu maddeye sondan üçüncü sırada az puan vermişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin davranışlarında resmi ve görev odaklı olduklarını gösterir.

İlk ve ortaokul müdürleri okulda en fazla Etik Liderlik’ e ait davranışlar sergilemektedir. Okul müdürlerinin okulda en az sergilediği davranışlar ise Süper Liderlik’ e ait davranışlardır.

BÖLÜM VII

7. ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, ilk ve ortaokul yönetici davranışlarının liderlik türlerine göre değerlendirilmesi sonucu çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Uygulayıcılar için öneriler:

1. Eğitim yöneticilerinin eğitiminde, davranış bilimlerine ağırlık verilmeli; lider özellikleri hakkında geliştirici dersler verilmelidir.
2. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, ast-üst etkileşimi, liderlik davranışı konularında hizmet içi eğitim programlarına katılmaları özendirilmelidir.
3. Okul müdürlerinin, araştırmada incelenen Etik, Vizyoner, Transformasyonel, Öğretimsel, Kültürel, Öğrenen ve Süper Liderlik türlerine ait ortalama davranışları ‘her zaman’ uygulamadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri yedi liderlik türünü de öğretmenlere göre ‘çoğunlukla’ uygulamaktadırlar. Bu sonuca göre okul müdürlerine her zaman için lider davranışı sergileyecekleri özellikler kazandırılmalıdır. Yüksek lisans programları ve hizmet içi eğitimler buna göre düzenlenmelidir.
4. Okul müdürleri, yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli geliştirme konusunda teşvik edilmelidir.

Araştırmacılar için öneriler:

1. İlk ve ortaokul müdürlerine yönelik yapılan bu araştırma, lise ve yüksek öğretimde görev yapan yöneticiler için de yapılabilir.
2. Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarını değerlendirmek için öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Benzer bir araştırma ile öğrenci ve velilerin de görüşleri alınabilir.
3. Araştırma İstanbul’un Ataşehir ilçesi ile sınırlandırılmıştır. Benzer bir araştırma Türkiye’nin değişik bölgelerinde yapılabilir.

İlkokul ve ortaokul yöneticileri için öneriler:

1. Araştırma sonucuna göre okul müdürleri “Öğrenen liderlik” ve “Süper liderlik” davranışlarını en az sergilemektedir. Bunun için okul müdürleri, öğretmenleri kendi

kendine öğrenme ve kendi kendine liderlik konularında teşvik etmelidir. Hiyerarşik konumda bir yönetim sergilememeye çalışmalıdır.

2. Okul müdürü, yaşam boyu öğrenme odaklı davranmalı, kendini sürekli geliştirmek zorunda olduğunun bilincinde olmalıdır.

3. Öğretmenlere öğrenme zevkini ateşlemelidir. Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi geliştirebilir.

4. Özellikle eğitim alanında uluslararası düzeyde araştıran ve öğrenen bir yönetici olmalıdır.

5. Yönetici ve öğretmenlerin kendi kendine liderlik ettiği okul kültürü oluşturabilir. Böylelikle çalışanların kendi kendilerini geliştirdiği ve sorumluluk aldığı, güvene dayalı, doğal bir ödül sisteminin olduğu örgütsel bir yaşam meydana getirilebilir.

6. Öğretimsel, Kültürel, Etik ve Süper Liderlik ile ilgili okul müdürü davranışlarına kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre düşük puan vermişlerdir. Okul müdürleri bu dört liderlik davranışlarında kadınlara karşı daha hassas biçimde yaklaşmalıdır.

7. Liderlik türleri ile ilgili okul müdürü davranışları için genç öğretmenler, 51 yaş üstü öğretmenlere göre daha düşük puan vermişlerdir. Bu sonuca göre okul müdürleri genç öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve daha fazla tecrübe sahibi olmaları için daha çok çaba göstermelidir.

8. Lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunlarına göre yine daha düşük puan vermişlerdir. Okul müdürleri lisans mezunu öğretmenlere daha fazla destek olmalıdır, hatta bunun için lisansüstü mezunu öğretmenlerin tecrübe ve bilgilerinden yararlanabilir.

9. Okul müdürüyle çalışma süresi arttıkça, öğretmenler okul müdürü davranışları için daha az puan vermişlerdir. Buna göre bir okulda çok uzun süre yöneticilik yapan müdürler için yenilik, değişim ve gelişimin daha az olduğu sonucu da çıkıyor. Bu yüzden yeni bir ortam ve yeni çalışma arkadaşları hem yönetici hem de öğretmenler için daha faydalı olur diyebiliriz.

KAYNAKLAR

- Akat, İ. & Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997.
- Aydın, G., Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, (4.Basım), Pegem Akademi, Ankara, 2010.
- Aytaç, T., Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar, Okul Merkezli Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, No: 172, Ankara, 2000.
- Başaran, İbrahim, E., Örgütsel Davranış, 2. Basım, Ankara, 1992.
- Başaran, İbrahim, E., Yönetimde İnsan İlişkileri, 2.Basım, Can Yayınevi, Ankara, 1992.
- Bennis, W., 1998, “Liderlerin Lideri”, Executive Excellence Dergisi 2(13).
- Bennis, W. & Nanus, B., Leaders: The Strategies for Taking Change, Harper and Row, New York, 1985.
- Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1988.
- Bridge, B., Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2003.
- Bul, S., Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi İle Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2007.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, No. 9, Ankara, 1994.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Coşkun, Z., Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleriyle İlgili Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisi Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- Çelik, B., Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Çetin, M., İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Müdürlerinin Liderlik Yeterlikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2009.

- Dirican, M., Öğretmen ve öğrencilerin liderlik algılamaları üzerine bir alan araştırması: Ankara ili lise ve dengi okullar uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007.
- Durukan, H., 2006, “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (2), 277-286, Kırşehir.
- Erçetin, Ş., Liderlik Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.
- Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Eren, M. A., Türk Eğitim Sisteminde Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1991.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Gezici, A., Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri; Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G., Educational Administration, McGraw-Hill Inc. New York, 1991.
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’ deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara, 1991.
- Kazancıoğlu, M. M., Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Okul Etkililiği Üzerine Bir Çalışma: İstanbul Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Kılıç, G., Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniv., Kayseri, 2006.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Lin, H. C., A Study of Principal’s Leadership Styles and School Effectiveness in Selected Public Secondary Schools in New Jersey, Doktoral Dissertation, Seton Hall University, New Jersey, 1999.

- Mcevan, E. K., Seven Steps to Effective Instructional Leadership, Scholastic Inc, New York, 1994.
- Türker, B., Liderlik, Modern Yöneticilik Işığında Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi, Elma Yayınevi, Ankara, 2004.
- Önal, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitap Evi, İstanbul, 1998.
- Özel, M., Liderlik Sanatı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Robbins, S.P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviren: S.A. Öztürk, ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir, 1994.
- Senge, P., Beşinci Disiplin, Çeviren: A. İlideniz ve A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
- Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Şişman, M., Öğretim Liderliği, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Tabak, A., Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, K.H.O. Matbaası, Ankara, 2001.
- Taymaz, H., Okul Yönetimi, ss.88-201, Ankara, 2001.
- Turhan, M., Genel ve Mesleki Lise Öğrencilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007.
- Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 2004.
- Uzun, E., Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Vecchio, R., Organizational Behavior, The Dryden Pres, ForthWorth, 1991.
- Werner, İ., Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, İstanbul, 1993.
- Yıldırım, D., Öğretmenlerin Algıları Açısından Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- Yukl, G., Leadership In Organizations, Prentice Hall, s.106, 1989.
- Zaleznik, A., Managers and Leaders: Are They Different? Harward Business Review, Vol 55, 1977.

EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ

İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ LİDERLİK TÜRLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ (Liderlik Türleri Anketi)

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, **İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi**'ne ilişkin sizin görüşlerinizi saptamaktır.

Bu ankette sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Lütfen ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. **Yapılan bu çalışmada isminizi yazmanıza gerek yoktur.**

Ankete katılımınızdan ve içtenlikle yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

Araştırmacı
Yılmaz GÜRBÜZ

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Sorularla ilgili parantezlerden size uygun olan cevabı çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

1) Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2) Yaşınız:

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri

3) Branşınız:

() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

4) Çalıştığınız Okul Türü:

() Devlet Okulu () Özel Okul

5) Eğitim Durumunuz:

() Lisans () Lisans Üstü

6) Şimdiki müdürünüzle çalışma süreniz:

() 1 yıl () 2 yıl () 3 yıl () 4 yıl ve daha fazla

2. BÖLÜM:

Aşağıdaki ifadelerde, size göre okul müdürünüze en uygun olan sıklık derecesine çarpı (X) işareti koyunuz. İfadeler üzerinde fazla düşünmeden mümkün olduğunca hızlı cevaplayınız.

LİDERLİK TURLERİ	Okul müdürünüz,	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğunlukla	Her Zaman
		1	2	3	4
ÖĞRETİMSEL LİDERLİK	1. Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.				
	2. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.				
	3. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.				
	4. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.				
	5. Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.				
	6. Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.				
KÜLTÜREL LİDERLİK	7. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.				
	8. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.				
	9. Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.				
	10. Okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslararası değerler arasında seçicilik ve denge kurma rolünü oynar.				
	11. Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.				
	12. Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.				
ETİK LİDERLİK	13. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.				
	14. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.				
	15. Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.				
	16. Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.				
	17. EğitimSEL hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı gösterir.				

ETİK LİDERLİK	18.Demokratik davranış sergiler.				
	19.Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.				
	20.Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve bağlılığını gösterir.				
	21.Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.				
	22.Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.				
	23.Okuldaki bütün informal grupları etik ilkeler konusunda birleştirebilir.				
	24.Herkese saygı göstermeyi bir hizmet biçimi olarak görür.				
VİZYONER LİDERLİK	25.Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.				
	26.Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.				
	27.Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.				
	28.Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.				
	29.Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz eder.				
	30.İnsanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğine sahiptir.				
	31.Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.				
	32.Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.				
	33.Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.				
ÖĞRENEN LİDERLİK	34.Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.				
	35.Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.				
	36.Öğretmenlere bireysel öğrenme zevkini ateşler.				
	37.Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.				
	38.Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.				
	39.Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.				
	40.Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.				
	41.Uluslararası düzeyde araştıran ve öğrenen bir yöneticidir.				

TRANSFORMASYONEL LİDERLİK	42.Okulda performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.				
	43.Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.				
	44.Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.				
	45.Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.				
	46.Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.				
	47.Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.				
	48.En iyi çözümün tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır.				
	49.Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.				
SÜPER LİDERLİK	50.Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.				
	51.Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.				
	52.Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.				
	53.Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.				
	54.Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.				
	55.Öğretmenlerin kendi kendini yöneten gruplar halinde çalışma olanağı vardır.				

3. BÖLÜM:

Konuyla ilgili paylaşmak istediklerinizi aşağıdaki boşluğa yazabilirsiniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK 2: ANKET UYGULAMA İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/605/2438925
Konu: Anket (Yılmaz GÜRBÜZ)

12/09/2013

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi :a) 12.07.2013 gün ve 5172 sayılı yazınız.
b) İst. Valilik Makamının 09.09.2013 tarihli ve 2364287 sayılı onayı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yılmaz GÜRBÜZ'ün "**İlk ve Orta Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre)**" konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazınız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:
Ek-1 Valilik Onayı.
2 Anket Soruları.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fff2-6fc8-3c50-85d1-9df8 kodu ile yapılabilir.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr,
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/605/2364287
Konu: Anket (Yılmaz GÜRBÜZ)

09/09/2013

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) Yeditepe Üniversitesinin 12.07.2013 tarihli ve 5172 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Milli Eğitim Komisyonunun 03.09.2013 tarihli tutanağı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yılmaz GÜRBÜZ'ün "**İlk ve Orta Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre)**" konulu tezine dair, anket çalışmasını, ekli listedeki okullarda; anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüze incelenmiştir.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yılmaz GÜRBÜZ'ün söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
09/09/2013
Günay ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c7e1-e30e-3ac6-8492-fd7c kodu ile yapılabilir.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr,
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239

EK 3: ANKET UYGULAMASINA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ

ANKET UYGULAMASINA KATILAN OKULLAR

Devlet Okulları

1. Kayışdağı Arifpaşa İlkokulu
2. Kayışdağı Arifpaşa Ortaokulu
3. Şehit Öğretmen Mehmet Fidan İlkokulu
4. Şehit Öğretmen Mehmet Fidan Ortaokulu
5. Celal Yardımcı İlkokulu
6. Celal Yardımcı Ortaokulu
7. Hasan Leyli İlkokulu
8. Hasan Leyli Ortaokulu
9. Küçükbakkalköy Kemal Berktan Ortaokulu
10. Cemile Besler İlkokulu
11. Kadriye Faik Koparan İlkokulu
12. Kanuni Sultan Süleyman İlkokulu
13. Yahya Kemal Beyatlı Ortaokulu
14. Halil Atamavcı İlkokulu

Özel Okullar

15. Özel Deniz Atı Eğitim Kurumları
16. Bostancı Doğa Koleji (İlkokul)
17. Bostancı Doğa Koleji (Ortaokul)
18. Fenerbahçe Koleji (İlkokul)
19. Fenerbahçe Koleji (Ortaokul)
20. Yönder Okulları
21. Ataşehir Eyüboğlu İlkokulu
22. Ataşehir Doğa Koleji (Ortaokul)
23. Bilgi Dağı Koleji (İlkokul)

ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz GÜRBÜZ

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 09.11.1977
Doğum Yeri İstanbul
Medeni Durumu: Evli

Eğitim :

İlkokul	1983-1988	Kayışdağı İlkokulu
Ortaokul	1988-1991	Hasan Leyli Ortaokulu
Lise	1991-1994	Haydarpaşa Endüstri Meslek Lisesi / Elektrik Bölümü
Ön Lisans	1994-1996	İstanbul Üniversitesi / Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu / Matbaacılık Bölümü
Lisans	1997-2001	Afyon Kocatepe Üniversitesi / Fen Edebiyat Fakültesi / Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü
Yüksek Lisans	2011-2014	Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı (Devam Ediyor)

Çalıştığı Kurumlar:

2001-2007 Öğretmen İbrahim Öztürk İlköğretim Okulu (Pendik / İstanbul)
2007- Devam ediyor, Kayışdağı Arıfpaşa Ortaokulu (Ataşehir / İstanbul)