

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
STİLLERİ: ORTA KARADENİZ BÖLGESİ'NDE YAPILAN ARAŞTIRMA**

Tuğçe GÜNDÜZ

HAZİRAN 2019

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
STİLLERİ: ORTA KARADENİZ BÖLGESİ'NDE YAPILAN ARAŞTIRMA**

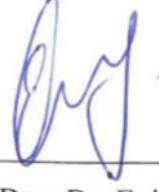
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

TUĞÇE GÜNDÜZ

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

HAZİRAN 2019

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Doç. Dr. Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

(BAU)

Doç. Dr. Necla KELEŞ

(BAU)

Dr.Öğr.Üyesi Betül TARHAN

(JTA-DİL)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Tuğçe GÜNDÜZ

İmza : 

ÖZ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ: ORTA KARADENİZ BÖLGESİ'NDE YAPILAN ARAŞTIRMA

Tuğçe Gündüz

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

Haziran 2019, 62 sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini, okul yöneticisinin aldıkları lisans eğitimi, cinsiyet, mesleki deneyim, yaş, okul türü gibi değişkenleri açısından inceleyerek, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik nitelikleriyle ne derece farklılaştıklarını belirlemektir. Cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, okul türü gibi değişkenlerin araştırılması literatürdeki diğer çalışmalarla benzer olsa da araştırma grubundaki farklılıkla beraber eğitim yöneticisinin aldığı lisans eğitiminin, liderlik alanında nasıl değerlendirildiği ile ilgili bir boşluk yakalanmıştır. Bu boşluk da okul yöneticilerinin aldıkları lisans eğitimi liderlik alt boyutlarını öğretmenlere göre nasıl etkiliyor? sorusunun cevaplanmasıyla giderilecek olup eğitim ile ilgilenen herkes için bu cevaplar ilgi çekici olacaktır.

Çalışmanın örneklemini, Orta Karadeniz Bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 66 sınıf öğretmeni, 25 yabancı diller öğretmeni, 177 psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmeni, 12 Türkçe-edebiyat öğretmeni, 24 matematik öğretmeni, 18 fen bilimleri-fizik-kimya-biyoloji öğretmeni, 28 uygulamalı dersler-bilişim-görsel-beden-müzik öğretmeni, 5 sosyal bilgiler-tarih-coğrafya öğretmeni, 3 din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni, 46 okul öncesi-çocuk gelişimi öğretmeni, 17 de diğer branşlardan olmak üzere toplam 421 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubu, evrende bulunan ve tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen ilköğretim okullarıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği” (ELNÖ) kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Lider, Yönetici

ABSTRACT

LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS: THE RESEARCH IN CENTRAL BLACK SEA REGION

Tuğçe Gündüz

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration And Planning

Supervisor: Assist. Prof. Kenan DİKİLİTAŞ

June 2019, 62 pages

The purpose of this study is to determine the leadership qualities of the school administrators and to determine the differences in the leadership qualities of the school administrators by examining the variables of the school manager such as undergraduate education, gender, professional experience, age and type of school. Although the study of variables such as gender, seniority, age and school type is similar to other studies in the literature, the gap between the research group and the education manager has been evaluated in the leadership field. This gap will be filled with the answer of this question “How does the undergraduate education of the school administrators affect the sub-dimensions of leadership by teachers?” and these answers will be of interest to anyone interested in education.

The sample of the study consists of total 421 teachers including 66 classroom teachers, 25 foreign language teachers, 177 psychological counseling and guidance teachers, 12 Turkish-Literature teachers, 24 mathematics teachers, 18 sciences-physics-chemistry-biology teachers,

28 applied course –information and communication technologies- visual arts- physical education teachers, 5 social studies-history-geography teachers, 3 religious culture and ethics teachers, 46 pre-school-child development teachers and 17 other branches teachers working in the primary schools in the Central Black Sea Region. The sample

group is the primary schools in the universe selected by random sampling. In the study, "Qualification Scale of Effective Leaders" which was developed by the researchers was used as data collection tool.

Keywords: School Principal, Leader, Director



TEŐEKKÖR

Bu tez alışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütölmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle alışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Do. Dr. Kenan Dikilitaş’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili aileme; babam Yılmaz Gündüz, annem Sevdâ Gündüz ve kardeşim Batuhan Gündüz’e manevi hiçbir yardımı esirgmeden yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	x
Bölüm 1	1
Giriş	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Problem Cümlesi.....	2
1.3.1 Alt Problemler.....	2
1.4 Araştırmanın Önemi.....	2
1.5 Araştırmanın Örneklemi.....	3
1.6 Denenceler.....	3
1.7 Varsayımlar	4
1.8 Kapsam ve Sınırlılıklar	4
Bölüm 2	5
Alan Yazın Taraması	5
2.1 Eğitim Kavramı	5
2.2. Yönetim Kavramı.....	6
2.3 Eğitimde Yönetim	6
2.4 Yönetici ve Okul Müdürü Kavramı	6
2.4.1 Okul Müdürlerinde Cinsiyetin Önemi	7
2.4.2 Okul Müdürlerinde Mesleki Deneyimin Önemi	9
2.5 Liderlik Kavramı.....	10
2.5.1 Liderlik Türleri.....	10
2.5.1.1 İlham verici liderlik.....	10
2.5.1.2 Vizyonel Liderlik	10
2.5.1.3 Etkileşimli Liderlik	11
2.5.1.4 Güven Verici Liderlik	12
2.5.1.6 Pozitif Liderlik	13
2.6 Yönetici ve Liderlik	13

Bölüm 3	17
Veri ve Yöntem.....	17
3.1 Araştırma Modeli	17
3.2 Evren ve Katılımcılar	17
3.3 Veri Toplama Aracı.....	20
3.4 Verilerin Çözümlemesi	29
Bölüm 4	30
Bulgular.....	30
4.1 Öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?.....	30
4.1.1 Öğretmenlerin cinsiyeti ile liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?	30
4.1.2 Öğretmenlerin yaş dağılımı ile liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?	31
4.1.3 Öğretmenlerin mesleki deneyimi ile liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?.....	32
Tablo 10	32
4.1.4 Branşları ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	35
4.2 Okul müdürlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?.....	37
4.2.1 Okul yöneticisinin cinsiyeti ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	37
4.2.2 Okul yöneticisinin mesleki deneyimi ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?.....	39
4.2.3 Okul yöneticisinin branşları ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	40
4.3 Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık var mıdır?	43
TARTIŞMA ve SONUÇ	45
KAYNAKÇA	50
EKLER.....	56
EK 1 A. Okul Müdürlerinin Nitelikleri Ölçeği	56
EK 2 ANKET KULLANMA TALEP İZNİ.....	60
EK .3 Doğrulayıcı Faktör Analizi Yollara Yönelik İstatistikler	61
ÖZGEÇMİŞ.....	62

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Liderler İle Yönetici Arasındaki Temel Farklar	15
Tablo 2 Liderler ile yönetici arasındaki temel farklar (Uysal, 2001).....	16
Tablo 3 Öğretmenlerin Özellikleri Dağılımı.....	18
Tablo 4 Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	22
Tablo 5 Ölçeklere Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Bazı Tanımlayıcı İstatistikler.....	25
Tablo 6 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	27
Tablo 7 Ölçek Puanlarının Normallik Testi	29
Tablo 8 Öğretmenlerde Cinsiyete Göre Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi.....	30
Tablo 9 Öğretmenlerde Yaş Dağılımına Göre Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi	31
Tablo 10 Öğretmenlerde Mesleki Deneyimlere Göre Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi.....	32
Tablo 11 Branşlarına Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi	35
Tablo 12 Okul Yöneticisinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi	38
Tablo 13 Okul Yöneticisinin Mesleki Deneyimine Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi	39
Tablo 14 Okul Yöneticisinin Branşlarına Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi.....	41
Tablo 15 Okul Türüne Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Doğrulayıcı faktör analizi yol grafiği	28
--	----



KISALTMALAR LİSTESİ

CFA	Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CFI	Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiği İndeksi)
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İyiği İndeksi)
IFI	Incremental Fit Index (Artırımlı Uyum İyiği İndeksi)
LISRE	Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling
NFI	Normed Fit Index, (Normlaşmış Uyum İyiği İndeksi)
RFI	Relative fit index, (Göreceli Uyum İyiği İndeksi)
RMR	Root Mean Square Residuals (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü

Bölüm 1

Giriş

1.1. Problem Durumu

Liderlik günümüzde çok tartışılan konulardan birisidir. Birçok tanım yapılmasına rağmen ortak bir noktada buluşulamamış olup liderliğin tanımıyla ilgili tartışmalar halen devam etmektedir. Araştırmalara göre, liderlik insanların ortak bir yaşam alanı içerisinde bir araya gelerek, ortak amaçlar doğrultusunda hareket edip bu amaçların gerçekleşmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Dengiz, 2000). Başka bir araştırmaya göre, içinde bulunulan duruma göre liderlik şekil alabilir (Baltaş, 2000). Liderliğe başka bir araştırmada ise kendisinin yönettiği kişiler üzerinde güç göstererek değil, onları etkileyerek gelişmelerine yardımcı olması yönüyle değinilmiştir (Werner, 1993). Eğitim alanındaki ortak amaç ise hedeflenen kazanımlara ulaşmaktır. Ortak bir yaşam alanı olan okullarımızda hedeflenen kazanımlara ulaşmak için eğitimde yer alan herkese görev ve sorumluluklar düşmektedir. Öğrenciler üzerinde etkisi en çok olan öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmelerini yalnızca davranışları ile bile etkileyebilmektedirler (Gorham ve Christophel, 1990). Bu süreçte öğretmenleri de güç göstererek değil onları etkileyerek gelişmelerine yardımcı olan unsur okul müdürleridir. Okul müdürünün yönetmeliklerdeki tanımlarına da bakıldığında sorumluluk sahibi, krizleri yönetebilen, içinde bulunduğu kurumun vizyon ve misyonunu benimsemiş kişilerdir (Taymaz, 2003). Gelişen ve her geçen gün değişen eğitim alanında da artık nitelikli liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri, okul müdürlerinin kişisel değişkenleri ve öğretmenlerin kişisel değişkenlerine göre farklılık gösterip gösterilmediği araştırılmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmada, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır

1.3 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusudur.

1.3.1 Alt Problemler

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Okul müdürlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4 Araştırmanın Önemi

Literatürde okul müdürünün yetiştirilmesi, okul müdürlerinin öğretmenlere farklı açılardan etkisi, okul müdürlerinin iletişim becerileri, okul müdürlerindeki cinsiyet farkı, çatışma yönetimi ile ilgili görüşleri, okul müdürlerinin öz yeterlilikleri, davranışları, okul iklimi ile ilgili birçok konuda araştırma yapılmış fakat okul müdürünün aldığı lisans eğitimi ve bu liderlik niteliklerini ne düzeyde etkilediği ile ilgili bir çalışma yapılmamıştır.

Cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, okul türü gibi değişkenlerin araştırılması literatürdeki diğer çalışmalarla benzer olsa da araştırma grubundaki farklılıkla beraber eğitim yöneticisinin aldığı lisans eğitiminin, liderlik alanında nasıl değerlendirildiği ile

ilgili bir boşluk yakalanmıştır. Bu boşluk da okul yöneticilerinin aldıkları lisans eğitimi liderlik alt boyutlarını öğretmenlere göre nasıl etkiliyor? sorusunun cevaplanmasıyla giderilecek olup eğitim ile ilgilenen herkes için bu cevaplar ilgi çekici olacaktır.

Okul yöneticilerinin aldıkları lisans eğitimleri birbirinden çok farklıdır. Eğitim kökeninden gelinmesi bir benzerlik oluştursa da branşlar arasındaki farklılık gözle görülür boyuttadır. En basitinden sayısal ve sözel alanından eğitim alan yöneticilerin uygulamaları bile birbiriyle benzeşmediği düşünülmüştür. Bu nedenle lisans eğitimi ile ilgili bir durum araştırılmaya karar verilmiştir.

1.5 Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın örneklemini, Orta Karadeniz Bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 66 sınıf öğretmeni, 25 yabancı diller öğretmeni, 177 psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmeni, 12 Türkçe-edebiyat öğretmeni, 24 matematik öğretmeni, 18 fen bilimleri-fizik-kimya-biyoloji öğretmeni, 28 uygulamalı dersler-bilişim-görsel-beden-müzik öğretmeni, 5 sosyal bilgiler-tarih-coğrafya öğretmeni, 3 din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni, 46 okul öncesi-çocuk gelişimi öğretmeni, 17 de diğer branşlardan olmak üzere toplam 421 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubu, evrende bulunan ve tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen ilköğretim okullarıdır.

1.6 Denenceler

1. Öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
2. Okul müdürlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
3. Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık vardır.

1.7 Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenler gönüllü olarak katılmış ve Burwash (1997)' in “Liderliğin Anahtarı” adlı çalışması esas alınarak, Turan ve Ebiçlioğlu tarafından geliştirilen ve daha sonra Turan (2010) tarafından revize edilen ‘Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖR] objektif olarak cevapladıkları kabul edilmiştir.

1.8 Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın evreni 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Karadeniz Bölgesinin Orta Karadeniz Bölümünde özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın verileri “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği” (ELNÖ), Burwash (1997)'in “Liderliğin Anahtarı” adlı çalışması esas alınarak, Turan ve Ebiçlioğlu tarafından geliştirilen ve daha sonra Turan (2010) tarafından revize edilen bir anketten elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

2.1 Eğitim Kavramı

Ülkemizde eğitim anlayışlarının en temelinde yatan tanımlardan birisini yapan Ertürk'e göre; "eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir" (Ertürk, 1975, s. 12). Ertürk yine eğitimin Türkçe'de birer kazanım, disiplin, sosyal hizmet olarak anlamlandığını da vurgulamıştır. Eğitimin konusunun insan olduğunu söyleyen Sönmez'e göre "insanın doğuştan getirdiği özelliklerinin olduğu ve bu özelliklerin ancak eğitimle geliştirilebilir olduğu tanımlamasını yapar" (Sönmez, 1994, s. 18). "Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlarına göre yetiştirme sürecidir" diye belirten Fidan ise bu süreçten geçen insanın kişiliğinin farklılaştığını, bu farklılaşmanın eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleştiğine değinir (Fidan, 1996, s. 4).

Günümüzde okullar eğitim sürecinin en önemli kısmını oluşturur (Fidan, 2012). Dewey (2007) toplumsallaşmanın en önemli aracı okuldur şeklinde belirtmiştir. Okullar, çocukların toplum içerisinde yaşarken deneyimleyeceği durumları minimize edilmiş halde çocuklara sunarken aynı zamanda çocukların kendini gerçekleştirmesini sağlayan en önemli unsurdur (Çakır, 2006). Okullar bu nedenle sürekli kendini güncelleyebilen, ekip çalışması ortamı oluşturan, toplumun oluşan bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilen, öğrencide eleştirel düşünme becerilerini tüm özgünlüğüyle ortaya koymasını sağlayabilen, çok işlevli yapıda olmalıdır (Numanoğlu, 1999).

Önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde uygulanan bir amacı olan eğitim formal eğitim için verilebilecek en temel örnek okullardır. Okullar toplumun gelişen dünyasını uzmanlar aracılığı ile herkese ortak bir eğitimle verir. Aileler, işyerleri, sosyal çevre, vatandaşlık görevimizin bizden beklediği bilgi ve beceriyi bize aktarmakta yeterli olmaz. Bunun için belli bir program dahilinde herkese aynı anda verilmesi amaçlanan eğitim okullarla mümkün olur.

2.2. Yönetim Kavramı

İnsanların birlikte çalışma zorunluluğundan doğan yönetim kavramı için yapılacak çok fazla tanım vardır. Kapsamı geniş olan bu kavram için en kabul edilebilir tanım Tosun'a göre yapılmış olandır: “İnsanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (Tosun, 1992, s. 161). Yönetimin en zor yanı bir insanla ilişkili olmasıdır. İnsanların ne yapacağını anlamamız çok mümkün değildir. Bu durumda da kendilerinden başka bir kişinin yönlendirilmelerini sağlamak güç olabilmektedir. Yönetme belli bir amaç doğrultusunda yapılır. Bu amaca insanların takım halinde iş birliği yaparak ilerlemesi gerekmektedir. Farklı fikirleri kabul edip uyum sağlaması önemlidir. “Yönetimi, farklı insanların etkinlikleri aracılığıyla işlerin bitirilmesi” (Can ve Tecer, 1978, s. 5) olarak tanımlanmaktadır.

2.3 Eğitimde Yönetim

F. W. Taylor (1985) işletme ilkelerini okula uyarlamasıyla yönetim kavramı eğitim alanında yer almaya başlamıştır (akt. Yılmaz, 2018). Gerek sınıf içerisinde gerek okulda insanlar arasındaki iş birliğini sağlayarak belirli bir amaç için çaba harcanır. Eğitim alanında yönetimi sağlayacak olan kişiler eğitim yöneticileridir. Okullarda ise okul müdürleridir. Okullarda yönetim iş birliği ile olduğu zaman veli, öğrenci, öğretmenler devreye girmektedir. Okul müdürlerinin, bireyde davranış değişikliği gerçekleştirmesi amacıyla maddi manevi tüm variyeti kullanarak oluşturulan yönetme sürecine eğitim yönetimi denir (Çelik, 2000). Kaya'ya göre ise eğitim, belirli bir amaç doğrultusunda eğitim örgütlerinin tüm kaynakları oluşturup kullanarak, alınan kararların yerine getirilmesidir (Kaya, 1993).

2.4 Yönetici ve Okul Müdürü Kavramı

Yönetici, belirli bir amaç için toplanmış bireylerin amaçlarına ulaşmaları için takım ruhu ile hareket ederek etkili ve verimli bir iş ortaya koymaları için yönlendirmek zorunda olan kişilerdir olarak tanımlanır (Erdoğan, 2006). Yöneticilerin alanlarındaki başarılarının nedeni sahip olunan bilgi ve beceri ile birlikte insan ilişkileri boyutunda yeterliliklerine bağlı olduğu gibi yönetim şekli ile de alakalıdır (Çelik, 2015).

Okul Müdürü, eğitim ve öğretimden sorumlu en yetkili kişidir. Okul müdürü ekip ruhu ile eğitim kurumunu ekibi ile birlikte bir müfredat dahilince yönetir. Bu yönetimi

Milli Eğitim Temel Kanunundaki temel amaç ve ilkelere bağlı kalarak yapar. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür alımlarında aranan şartlara ilişkin düzenleme “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde” yapılmıştır. İlgili yönetmeliğin yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar başlıklı 5. maddesinde ve Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar başlıklı 6. maddesinde gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Madde 5’e göre, genel şartlarda; “Yükseköğretim mezunu olmak, öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak” yer almaktadır.

Madde 6 ya göre, özel şartlarda; “Müdür olarak görev yapmış olmak, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak, bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olma” şartları aranmaktadır.

Okul Müdürü okulda çalışan herkesi ilgili mevzuata göre yönetmelidir. Bu yönetmeyi saygı, sevgi, uyum içerisinde yaparak örnek olmalıdır. Öğretmenlerle zümre toplantıları yapmalıdır. Yıllık planları takip etmelidir. Okulun tüm bölümlerinin güvenlik kontrollerini yapmalıdır. Öğretmenlerin takibi yapmalı onlara yol göstermelidir. Herhangi bir nedenden okula gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapar.

2.4.1 Okul Müdürlerinde Cinsiyetin Önemi

Ann Oakley’e (1972) göre “cinsiyet” biyolojik olarak kadın ile erkek arasındaki farkı anlatmaktadır. Toplumsal cinsiyet ise biyolojik olarak tanımlanan bu kadın ve erkek terimlerine anlamlar yükleyerek oluşturulmuştur. Bu toplumsal cinsiyette kadınlık ve erkekliğe roller giydirilmiştir (Bingöl, 2014). Ve bu giydirilen roller aslında toplum

içerisinde kadının önemini azaltmış cinsiyetçiliğe yol açmıştır. Cinsiyetçilik ise ataerkil toplumlarda erkeğin egemen olduğu toplumlarda daha ön plana çıkmaktadır. Oysaki Atatürk'ün yaklaşımında, İslam'da, Türkiye Cumhuriyeti'nde, Tarihin her sürecinde kadına verilen önem vurgulanmıştır.

Eğitimde de kadın ve erkek cinsiyet rolleri arasında farklar olabileceği görüşleriyle araştırmalar yapılmıştır. Diğer ülkelerde faaliyette bulunan okulların çalışanlarının yoğun olarak kadınlardan oluşmasına rağmen küçük bir oranının okul yöneticisi olduğu görülmektedir (Ergün, 1996; Shum ve Cheng, 1997). Bu açıklamadan yola çıkarak erkeklerin yönetme anlayışının kadınlara göre daha çok tercih edildiğini söyleyebiliriz. Aslında geçmişten günümüze öğretmenlik mesleği kadınlarla eşleştirilmiş olup yöneticilik alanında da tecrübeli kadın öğretmenlerin yöneticiliğe yükseltilmesi söz konusu olabilirdi. Fakat Hagemann, 1996'ya göre kadınların çocuk sahibi olması ile meslekten sıyrılması da kadınların yöneticiliğe yükselmesine engel olabilir. Kadın yöneticiler incelenirken, cinsiyetle ilgili kişisel, kültürel, tarihsel tutum ve değerler ile inançlar göz önünde bulundurulmalıdır (Can, 2008). Türkiye'de 312 öğretmen ile bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya göre okul müdürlerinin nasıl bir liderlik stili uygulaması gerektiği ile ilgili sorular yöneltmiştir. Hedefe önem vermesi, etkileşimi ve işi kolaylaştırıcı liderlik stili tercih edilmiştir. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre ise erkekler kadınlardan daha yüksek puanlar almışlardır (Gunbayı, 2005). Eğitim yönetiminde kadınlar geçmişe göre daha aktif rol almaktadırlar. Eğitim yöneticisinin kadın olduğu, kadın liderlik alanlarında daha demokratik olduğu ve öğretmenlerle daha iyi ilişki kurduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda daha az baskıcı bir beden dili kullandığı ve daha duyarlı olduğu da çalışmalarla kanıtlanmıştır (Ozga, 1993; akt. Tan, 2002). Erkekliğe roller giydirilmiştir (Bingöl, 2014), ve bu giydirilen roller aslında toplum içerisinde kadının önemini azaltmış cinsiyetçiliğe yol açmıştır. Cinsiyetçilik ise ataerkil toplumlarda erkeğin egemen olduğu toplumlarda daha ön plana çıkmaktadır. Oysaki Atatürk'ün yaklaşımında, İslam'da, Türkiye Cumhuriyeti'nde, Tarihin her sürecinde kadına verilen önem vurgulanmıştır.

2.4.2 Okul Müdürlerinde Mesleki Deneyimin Önemi

Mesleki deneyim, insana her geçen yıl yeni bir şey katması olarak tanımlanabilir. İnsan ilişkilerinde daha sabırlı, duyarlı olabilmesi, farklı bakış açısı kazanabilme, yeteneğin gelişmesi, mesleki donanımda yetkin olabilme gibi beceriler kazandırır. Fakat sadece deneyim ve kıdem bir yöneticinin ön plana çıkması için yeterli değildir. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması ise neler yapılması gerektiği planlanmalıdır. Zorunlu ihtiyaç halinde hizmet içi eğitim programları lisans ve yüksek lisans düzeyinde yönetici adaylarına yeterlilik kazandırılır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Eğitim yönetimi konusunda ülkemiz yeni yeni bilinçlenmeye başlamıştır. Öncesinde eğitim yöneticiliğinde yetkinlik sadece mesleki kıdemle ortaya çıktığından çok fazla öneme sahipti. Usta-çırak yöntemiyle tecrübe kazanılıyordu. Oysa artık kıdemden ziyade lisansüstü programlarla yetkinlik kazanılıp kendini yöneticiler daha özgüvenli hissedebilir. Mesleki deneyim, insana her geçen yıl yeni bir şey katması olarak tanımlanabilir. İnsan ilişkilerinde daha sabırlı, duyarlı olabilmesi, farklı bakış açısı kazanabilme, yeteneğin gelişmesi, mesleki donanımda yetkin olabilme gibi beceriler kazandırır. Fakat sadece deneyim ve kıdem bir yöneticinin ön plana çıkması için yeterli değildir. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması ise neler yapılması gerektiği planlanmalıdır. Zorunlu ihtiyaç halinde hizmet içi eğitim programları lisans ve yüksek lisans düzeyinde yönetici adaylarına yeterlilik kazandırılır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Eğitim yönetimi konusunda ülkemiz yeni yeni bilinçlenmeye başlamıştır. Öncesinde eğitim yöneticiliğinde yetkinlik sadece mesleki kıdemle ortaya çıktığından çok fazla öneme sahipti. Usta-çırak yöntemiyle tecrübe kazanılıyordu. Oysa artık kıdemden ziyade lisansüstü programlarla yetkinlik kazanılıp kendini yöneticiler daha özgüvenli hissedebilir.

2.5 Liderlik Kavramı

1755 yılında Samuel Johnson tarafından hazırlanan bir İngilizce sözlüğünde “kaptan, önde giden kimse” olarak tanımlanan lider kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği, bu nedenle önder kelimesinin kullanılmadığı yapılan araştırmalarla belirlenmiştir (İbicioğlu ve ark., 2009, s. 1). Lider; “Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için belli bir durum, zaman ve koşullar altında insanları teşvik eden, onlara deneyimlerini aktaran ve örgüt üyelerinin yönetimden memnun kalmalarını sağlayan kişi” olarak tanımlanır (Werner, 1993, s. 17). Erdoğan (2010)’a göre ise lider, “Belirlenen hedef doğrultusunda, o hedeflere ulaşabilmek amacıyla insanları motive eden, deneyimlerini paylaşan kişi”, liderlik ise “belirli şartlar altında kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Efil, 1993, s. 5). Eren (2006, s. 441)’e göre liderlik; “Yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır”.

2.5.1 Liderlik Türleri

2.5.1.1 İlham verici liderlik.

Eski Yunanca da ilahi ilham yeteneği veya ilahi hediye olarak da kullanılan “karizma” kelimesiyle bütünleştirecek olursak, İlham Verici Liderliği, Karizmatik Liderliğin içerisinde kullanıldığını söyleyebiliriz. Kriz anında daha çok ortaya çıkan bu liderlik türü gücün etkisiyle çözüme ulaşır. Çünkü cesareti, kendine olan güveni ile birleşen ikna yeteneği liderliğini yaptığı kesimi motive ederek sonuca götürür. Liderler hitap yeteneği, problem çözme yetenekleri, takipçilerini hedeflere yönlendirmesiyle birer ilham kaynağı olmalıdır.

Karizmatik liderler; yol gösterici, saygı uyandıran ve güven duygusu veren ve en önemlisi de geleceğe dair umutlu ve olumlu düşünmeye iten, misyon duygusuna sahip olan, motive edici davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000).

2.5.1.2 Vizyonel Liderlik

Vizyonel lider, “ileri görüşlü ve hedefleri doğrultusunda istediği noktaya ulaşmada çalışanları ile birlikte hareket eden liderdir” (Doğan, 2007, s. 97). Vizyon geleceği kestirme, görebilme gibi anlamlarla kullanılmaktadır. Gelecek ile ilgili hayal

kurma olarak da değerdendirilebilen vizyon, gelecekte olmak istenilen olası mümkün olarak tanımlanabilir. Vizyon sahibi olmak ise gelecekte olmak istenilen gerçekçi düşünceye doğru adımlarla ilerleyebilme özelliğidir. Erçetin'e göre vizyon riske girebilme becerisidir (Erçetin, 2000).

Eğitim alanında vizyon sahibi olmak veya okul yöneticilerinin liderlik türlerinden vizyonel liderliğe sahip olmasının etkisi, geleceğe yön veren okul yöneticileriyle birlikte okul vizyon ve misyonunun doğru hedefler doğrultusunda belirlenmesine neden olur. Okullar gelecektir ve iyi bir geleceğe sahip olmak da vizyon sahibi okul yöneticisiyle mümkündür. Okul vizyonunun üç temel işlevi vardır.

1. Okul personelini teşvik etme, güçlendirme geliştirme ve takım çalışmasını sağlama,
2. Karara katılımı, okulun gelişimini sağlayacak kararların alınmasını teşvik etme.
3. Okuldaki bütün iş görenlerin enerjilerini, okulun gelişmesine odaklandırma (Durukan, 2006).

Buna göre vizyon okuldaki çalışanlar arasında bir takım bilinci oluşturmaya yardımcı olur. Okulun gelişimine katkı sağlar. Okul çalışanlarının daha huzurlu bir ortamda çalışmasına imkân tanır. Yeni hedefler çizebilen okul yöneticisi çalışanlarının bireysel potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışır. Olumlu motivasyon sağlar. Okul başlığı altında bulunan her personel, öğretmen, ders, konu, öğrenci, veli bu vizyoner liderliğe sahip okul yöneticisi tarafından yönlendirilir. Çalışanlarıyla iş birliği yapar. Tüm bunlardan yola çıkarak okul yöneticisinin vizyoner liderlik anlayışı eğitim alanında başarıları da yanında getirir.

2.5.1.3 Etkileşimli Liderlik

İletişim ile eşleştirmiş olduğumuz etkileşimli liderlik türünden de bahsedecek olursak, etkileşimli liderlikte, iletişim becerisi ile yüksek motivasyonlar sağlamak amaçtır. Etkileşimli liderliği de Dönüşümcü Liderliğin içerisinde alabiliriz. Dönüşümcü liderlik, lideri takip eden kişilerle etkileşmektedir. İletişim kurarken arkadaş gibidirler, eşit davranmaya çalışır, eksiklerini tavsiyelerle birlikte destekler. Yazılı-sözlü ifade gücünün yüksek olduğu, iş birliğine inanan, ikna edebilen, beden dilini kullanabilen, empati yapabilen, eleştiriye açık olan liderler iletişimi güçlü olan kişilerdir. Bu yönleri

ağır basan liderler için etkileşimli lider tanımı doğru olabilir. Eğitim yöneticilerinde, okul müdürlerinde etkileşimli liderlik önemli olması gereken konulardandır. İletişim, motivasyon, yönlendirebilen, acemi olmayan, insan ilişkileri iyi olan insanlar eğitimde yönetebilmeyi daha iyi sağlayabilirler. Okul müdürleri eğitimci olan kişilerdir. Eğitimci olmak için alınan eğitimlerde de çatışma çözme, liderlik, iletişim dersleri de yer almaktadır.

2.5.1.4 Güven Verici Liderlik

Annette Baier (1986) güveni, güven duyulan kurumuna karşı güven duyan kişilerin beklentilerinin karşılanması olarak tanımlamıştır. Francis Fukuyamaya (1998) göre güven, “üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli dürüst ve iş birliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentileridir” (Fukuyama, 1998, s. 37).

Dengiz (2000)’e göre güven uzun sürede kazanılır ancak kısa sürede kaybedilebilen bir özelliktir. Güven Verici Liderliği, karizmatik ve dönüşümcü liderlikle birlikte alınabilir. Bütün liderlik türleri aslında bir bütündür. Eğitimde de birlikte yer aldığında olumlu sonuçlara ulaşılabilir. Güven Verici liderlikte liderin hem kendine güvenmesi hem de takipçilerinin lidere güvenmesi gerekmektedir. Takipçinin lidere olan güveniyle bağlılığı doğru orantılıdır. Aynı zamanda lidere güven duyulduğunda gerekli yönlendirmeler daha çok dikkate alınacaktır.

2.5.1.5 Demokratik Liderlik

Demokratik Liderlik türünde lider takipçilerine rehberlik eder. Etkileşimli liderlikte olduğu gibi iletişimin de önemini vurgulayan demokratik liderlikte en temel gelen kavram eşitlik ve adilliktir. Eğitim alanında da demokratiklik ön plandadır. Farklı fikir ve görüşlere ihtiyaç vardır. Kararlar oy birliği ile alınmalı, iş birliği yapılmalıdır. Eğitim alanında yöneten kişinin tavrından, amacından oradaki gelecek hakkında çok rahat fikir sahibi olunabilir. Sorumluluklar ve yetkiler açıkça konuşulduğunda, fikirler iş birliği ile alındığında orada bir demokratik liderin varlığından söz edilebilir. Demokrasi ile yönetilen toplumlarda zaten eğitimci de oy birliği ile başa geldiğinden saygı çerçevesinde süreç ilerleyecek bu da eğitime önemli katkıda bulunacaktır. Lewin ve arkadaşları tarafından çocuk kampında yapılan bir deneye göre bir gruba demokratik

lider veriliyor, diğer gruba otoriter lider, bir diğer grup ise lider verilmeyerek başıboş bırakılıyor. Otoriter liderin olduğu grupta çocuklar daha iyi iş çıkarıyor. Demokratik liderde ise daha az iş çıkıyor. İkisinin de başında liderler ayrılınca demokratik liderin olduğu grupta iş veriminde küçük bir azalma görülürken otoriter liderlin olduğu grupta ciddi bir düşüş görülüyor. Çünkü demokratik liderin olduğu grup hala aynı karşılıklı saygı ve özveri ile çalışırken otoriter grup başlarından öğretmen gidince tartışmalar başlıyor ve iyi bir grup ilişkisi kuramıyor. Üçüncü grup ise başlarında yönlendiren olmadığı içi süreçte nasıl ilerleyeceklerine karar veremeyip bocalama yaşıyorlar. Sayısal verilere göre ise Demokratik Liderin grubu %49 Otoriter Liderin grubu %29 Başıboş bırakılan grup %33 olarak başarı elde ediyor (Baymur, 1990).

2.5.1.6 Pozitif Liderlik

Otantik Liderlikle birlikte alınan Pozitif Liderlik için nasıl dışarıya kendilerini yansıtıyorlarsa aslında içten de öyle olan kişilerin hem kendilerine hem de etrafındaki insanlara karşı dürüst bir tutum sergilemesiyle tanımlanabilir. İnsanın aslında içinde var olan gücü ortaya çıkarma, bu gücü olumlu yönlerde kullanma, insanların hayatını daha yaşanılabilir, anlamlı hale getirme hep pozitif psikoloji ile ilgilidir. Bireyin emosyonlarının, kendine değerinin tercihlerinin ve mizacının doğrultusunda otantiklik. Bireyin gerçek benliğinin bilinmesi, kendi benliğini kabul etmesi ve devam ettirmesi otantikliğin özünü oluşturur. Bireyin benliğini kabul etmesi ve reeldeki beni bilmesi ile bunu kabulün sürdürülmesi otantikliğin özünü oluşturur. Eğitimde de pozitif liderlik özelliğine sahip bir yönetici tarafından yönetilen, yönlendirilen okullarda çalışanlar arasında güven bağı oluşmasına, eğitim alanında gelişimler sağlamaya, herhangi bir sorun karşısında hemen çözüm üretmesine, karşılaşılan olumsuz durumları olumluya çevirmesine, kusur aramak yerine kusurları düzeltmesine, okuldaki herkesin kendisini geliştirmesine yardımcı olur.

2.6 Yönetici ve Liderlik

Günümüzde eğitime verilen önemin artması, insanların daha bilinçli hale gelmesi eğitimde kıyasların oluşmasına neden olmuştur. Eğitim kurumları arasında bir rekabet ortamı oluşmasına neden olan bu bilinçlenme, okullarda okul müdürlerinin yerine okul liderleri alınması için arayış başlatmıştır. Yöneticilik ve liderlik aynı kavramlar değildir.

Liderlik, belirli koşullarda belli amaçlara göre kişinin insanları etki altında bırakması (Serinkan, 2008), veya hedeflenen amaçlara ulaşmak amacıyla insanları etki altında bırakma veya motivasyonları artmış bir şekilde çalışmalarını sürdürmelerine destek verme (Ertürk, 2000) şeklinde tanımlanırken yöneticilik ise, belli bir grup amacın gerçekleştirilmesi için görev almış bireylerin bu hedef doğrultusunda belli bir ahenk ve uyum içinde alıştırılması (Eren, 1993) olarak belirtilmektedir. Hatta liderlik bir yöneticide bulunması gereken önemli yeteneklerdendir (Akyüz, 2002). Eğitim kurumlarındaki yöneticiler okul müdürü olarak bilinirler. Okul müdürleri var olan işi doğru yapmaya çalışır, takip eder, kontrolünü sağlar, yönetmeye çalışır, var olan düzeni sürdürür. Lider ise yenilik yapar, kontrolden ziyade iş heyecanı uyandırır, kısa süreli değil uzun süreli sonuçlara odaklanır, doğru yöntemler izler, verim elde etmeye çalışır, model olur, fikir alışverişi yapar ve uygun olanı uygular. Bu nedenle gelişen dünya ile artık ihtiyacımız olan okul liderleridir. Etkin liderlik vasfına sahip başarılı okul müdürlerinin, iletişim becerilerinin iyi olması, grup içi yönetimi ve dinamiği, planlama ve örgütleme gibi görevlerine ek olarak öğretme becerilerinin de gelişmiş olması ve rehberlik etmesi beklenen niteliklerdendir. Ayrıca öğrencilerin başarılarının arttırma ve geliştirme gibi konularda yol göstericidir (elik, 2007; Sergiovanni, 2008). “Öğretmenleri yetiştirmeleri noktasında okul müdürlerinin rolü, eksiklikleri gözlemlemesi ve okul sisteminin içinde yer alması konusunda kuram ile uygulama arasındaki bağlantıyı sağlaması açısından önemli bir rolü bulunmaktadır” (Aydın, 2005, s. 203). Liderler ve yönetici arasındaki farklar farklı kaynaklarla aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır.

Tablo 1

Liderler İle Yönetici Arasındaki Temel Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yenilik yapar
Kopyadır	Orjinaldir
Elindekini korur	Elindekini geliştirmeye çalışır
Yapıya odaklanır	İnsana odaklanır
Çalışanını kontrol eder	Çalışanına güven verir
Kısa süreli düşünür	Uzun vadeli düşünür
“Nasıl” ve “Ne Zaman” sorularını sorar	“Neden” ve “Ne” Sorularını sorar
Taklit eder	İcat eder

Tablo 2

Liderler ile yönetici arasındaki temel farklar (Uysal, 2001)

YÖNETİCİ	LİDER
Kendisine üstlerinden gelen öneri ve yönergeleri uygular	Gelecek odaklıdır ve ihtiyaçları önceden kestirir
Sorumluluk almak ister	Kendi sorumluluğunu fark eder
Hazır olduğunda uygun riskleri alır	Büyük riskler alır
Rahat görevler arar	Liderliğini ön plana çıkaran fırsatlar arar
Çalışanlarını memur gibi görür	Çalışanlarına takımın parçası gibi davranır
Çoğunluğunu pasifize ettiği hedefler koyar önemli olan rahatlığıdır	Ulaşılabilir ve yüreklendirici hedefler koyar

Bölüm 3

Veri ve Yöntem

“Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin liderlik nitelikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” Sorusuna cevap aramak amacıyla öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Okul müdürlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

3.1 Araştırma Modeli

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmeye çalışılan bu araştırma tarama modelindedir.

3.2 Evren ve Katılımcılar

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Karadeniz Bölgesinin Orta Karadeniz Bölümünde özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninde bulunan ilköğretim okullarının bir kısmı tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenip örneklem grubunu oluşturmuştur.

Araştırma örneklemini, Orta Karadeniz Bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan

66 sınıf öğretmeni, 25 yabancı diller öğretmeni, 177 psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmeni, 12 Türkçe -edebiyat öğretmeni, 24 matematik öğretmeni, 18 fen bilimleri-fizik-kimya-biyoloji öğretmeni, 28 uygulamalı dersler-bilişim-görsel-beden-müzik öğretmeni, 5 sosyal bilgiler-tarih-coğrafya öğretmeni, 3 din kültürü ve ahlak bilgisi

öğretmeni -46 okul öncesi-çocuk gelişimi öğretmeni, 17 de diğer branşlardan olmak üzere toplam 421 öğretmen oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin %81,5'i kadın öğretmenlerden, %18,5'i ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaşı 30'un altında olanları oranı %44,9 olurken 30-40 arasında olan öğretmenlerin oranı ise %36,3 olarak belirlenmiştir. 40 yaşın üzerinde yaşa sahip öğretmenlerin oranı ise %18,8 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri incelendiğinde mod sınıfının %39,6 ile 5 yıldan daha az olduğu bulgulanırken 5 ila 10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin oranı ise 19,7 olarak belirlenmiştir. 11-16 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin oranı ise %16,4 olarak belirlenirken 16 yıl üstü mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin oranı ise %24 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin %50,8'i devlet okullarında görev yaparken %49,2'si ise özel okullarda görev yaptığı belirlenmiştir. Öğretmenler tarafından değerlendirilen okul yöneticilerinin cinsiyet dağılımı da incelenmiş ve okul yöneticilerin %63,7'sinin erkek, %36,3'ünün ise kadın yöneticilerden oluştuğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin deneyimleri de incelenmiş ve %59,4'ünün 10 yıldan daha fazla deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. 5-10 yıl deneyime sahip yöneticilerin oranı ise %18,8 olarak hesaplanırken 5 yıldan daha az deneyime sahip yöneticilerin oranı ise %21,9 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları incelenmiş ve mod sınıfın %42,0 ile PDR olduğu belirlenmiştir. Sınıf öğretmeni olanların oranı ise %15,7 olarak belirlenmiştir. Okul yöneticisi olan öğretmenlerin branşlarına göre de dağılımları da incelenmiş ve en çok gözlenen sınıfın %29,0'ını sınıf öğretmenlerinin oluşturduğu belirlenmiştir. Matematik branşından yöneticilerin oranı ise %15,0 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Özellikleri Dağılımı

Değişken	Özellik	N	%	Değişken	Özellik	N	%
Cinsiyet	Kadın	343	81,5	Mesleki	5 yıl altı	168	39,9
	Erkek	78	18,5	Deneyim	5-10 yıl	83	19,7
Yaş	30'un altı	189	44,9		11-16 yıl	69	16,4
	30-40 yaş	153	36,3		16 yıl üstü	101	24,0
	40'ın üstü	79	18,8	Müdür	Kadın	153	36,3
Müdür	5 yıl altı	92	21,9	Cinsiyet	Erkek	268	63,7
deneyim	5-10 yıl	79	18,8	Sektör	Devlet	214	50,8
	10 yıl üstü	250	59,4		Özel	207	49,2
Müdürler	Sınıf Öğr.	122	29,0	Öğretmen	Sınıf Öğr.	66	15,7
Branş	Yab. diller	27	6,4	Branş	Yab. diller	25	5,9
	PDR	18	4,3		PDR	177	42,0
	Türkçe-	31	7,4		Türkçe-	12	2,9
	Ede				Ede		
	Matematik	63	15,0		Matematik	24	5,7
	Fen bil.	44	10,5		Fen bil.	18	4,3
	Uyg	43	10,2		Uyg	28	6,7
	dersler				dersler		
	Sosyal bil.	26	6,2		Sosyal bil.	5	1,2
	Din-İlah.	11	2,6		Din-İlah	3	0,7
	Okul Ö.	20	4,8		Okul Ö.	46	10,9
	Diğer	16	3,8		Diğer	17	4,0

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin çeşitli özellikleri sorgulanmıştır. İkinci bölümde ise okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini sorgulayan bir ölçek yer almaktadır. Ölçek, Burwash (1997)'ın “Liderliğin Anahtarı” adlı çalışması esas alınarak, Turan ve Ebiçioğlu tarafından geliştirilen ve daha sonra Turan (2010) tarafından revize edilen “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖR]” kullanılmıştır (Turan ve Ebiçioğlu, 2002). Literatürden yararlanılarak ölçekten bir madde çıkarılarak yerine “Empati yapabilir” maddesi eklenmiştir.

Bu araştırmada çıkarma ve ekleme yapıldıktan sonra farklı 6 boyutta olmak üzere 40 maddeden oluşmaktadır. Ankette yer alan liderlik boyutları şunlardır: Vizyonel liderlik (m3, m11, m16, m20, m21, m23, m24, m29, m31, m34, m36), Etkileşimli liderlik (m2, m4, m12, m22, m25, m27, m32, m38, m39, m40), Demokratik liderlik (m8, m15, m18, m33, m35, m37), Güven verici Liderlik (m5, m6, m10, m13, m17, m30), Pozitif liderlik (m9, m14, m19, m28) ve Heyecan verici liderlik (m1, m7, m26). Her bir sorunun karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere beşli bir seçenek verilmiş, bu seçenekler, davranışın gösterilme derecesinin sıklığı “her zaman ve hiçbir zaman” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir.

Liderlik ölçeğini değerlendirmede faktör analizine başvurulmuştur. Buna göre birbiriyle ilişkili birden fazla değişkeni bir araya getirerek anlamlı yeni değişkeni elde etmek amaçlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile liderlik boyutlarını açıklamak amaçlanmaktadır. Ortak faktör yapılarıyla değişkenlerin hangi oluşumlarına etkisi, hangi faktörlerde etkin olduğunu tanımlamasındaki önemleri belirlemektedir.

Açıklayıcı faktör analizi için faktör içi homojen ve heterojen bağımsız altı faktör belirlenmiş ve bu analiz için “temel birleşimler analizi yöntemi kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör içi homojen, faktörler arası heterojen birbirinden bağımsız altı faktör belirlenmiştir. Analizde yöntem olarak Temel Bileşenler Analizi (Principle Component Analysis) kullanılmıştır.

Faktörlerin majör ilişkili maddeleri belirlemek ve açıklamak için Varimax yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük, toplam

varyansın %59,466'sini açıklayan altı faktör belirlenmiştir. Faktör döndürmesi sonucunda birinci faktör toplam varyansın 12,975'ini ikinci faktör ise toplam varyansın %12,773'ini, üçüncü faktör de toplam varyansın 12,443'ünü açıklamaktadır. Beşinci faktör toplam varyansın %9,729'unu açıklarken son faktör ise %6,883'ünü açıklamaktadır.

Örneklem yeterliliği için Kaiser-Mayer Olkin istatistiğine bakılmış ve istatistik 0,972 bulunmuştur. Buna göre veri seti faktör analizi için yeterli örneklem hacmine sahiptir. Ortak faktör yapılarının elde edilmesinde korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı Bartlett küresellik testi ile incelenmiş ve Bartlett test istatistiğinin anlamlılığına yönelik hesaplanan Ki-Kare değeri 10008,705 hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,0001$). Dolayısıyla korelasyon matrisi birim matris değildir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra faktörler sırayla “Vizyonel liderlik”, “Etkileşimli liderlik”, “Demokratik liderlik”, “Güven verici Liderlik” “Pozitif liderlik” ve “Heyecan verici liderlik” olarak ifade edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra ölçeklerin güvenirlikleri ile doğrulayıcı faktör analizi birlikte ele alınmış ve ölçekler doğrulandıktan sonraki güvenirlik analizi sonuçları dikkate alınmıştır. Güvenirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiğinden yararlanılmıştır.

Ölçeklerde en küçük Cronbach's Alpha istatistiği 0,602 ile heyecan verici liderlikte elde edilmiştir. Ölçek yeterli güvenirlik düzeyine sahip bulunmuştur. En yüksek güvenirlik katsayısı 0,904 ile vizyonel liderlik ölçeğinde elde edilmiştir. Cronbach's Alpha istatistiklerine göre ölçekler güvenilir bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

*Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analiz**Sonuçları*

Maddeler/İfadeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
29. Yeniliklere Açıktır.	,668					
31. Okulun Etkinliğini Artıtmak İçin Fırsatları Değerlendirir.	,627					
11.Öğretmen Ve Öğrenciler İçin İdeal Davranış Modeli Oluşturur.	,614					
21. Okulun Sorunlarını Çözmeye Çalışırken Yenilikçi Düşünceye Önem Verir.	,583					
16.Okulun Yalnızca Şimdiki Durumunu Değil Gelecekteki Durumunu Da Düşünür.	,580					
23.İsteklerini Söylemek Yerine Örnek Olarak Belli Eder.	,533					
34.Eğitim Ve Öğretim Sürecini Destekler Ve Değerlendirir.	,520					
24.Olaylara Farklı Boyutlardan Bakabilir.	,515					
36.Okul Yönetimi İle İlgili Konularda Risk Alır.	,513					
3.Okulun Ve Okul Programlarının Amacını Açıkça Ortaya Koyar.	,490					
20. Okulda İyi Bir Çalışma Ortamının Oluşmasına Öncülük Eder.	,452					
39. Eleştiriye Açıktır.	,614					
40. Empati Yapabilir.	,580					
2.Yazılı İfade Gücü Yüksek.	,570					
4. Okul Yönetiminde İş Birliğinin Gerekliliğine İnanır.	,564					
25. Okul Yönetiminde Öğretmen Ve Öğrencilerin Takım Çalışması Yapması İçin Ortam Hazırlar.	,541					
32. Sözlü İfade Gücü Yüksek.	,536					
12. Okul Ve Çevre Arasında İletişim Ve İşbirliğini Sağlar.	,494					
22.Herhangi Bir Çatışma Durumunda İkna Edicidir.	,458					
27. İnsanlarla İlişkilerinde İçtendir.	,452					
38. Beden Dilini İyi Kullanır.	,450					
33. Farklı Düşüncelere Büyük Önem Verir.			,7			
			1			
			4			

	18. Öğretmenler Okul Yöneticilerine Fikirlerini Korkusuzca Açıklaya Bilir.	,7 0 5
	37. Öğretmenler Performanslarını Objektif Bir Şekilde Değerlendirir.	,5 6 5
	8.Yönetim İle İlgili Aldığı Hatalı Kararları Kabul Eder	,5 0 6
	35. Okulda Çalışan Herkese Aynı Saygıyı Gösterir.	,4 3 7
	15.Yönetim İle İlgili Aldığı Hatalı Kararları Tekrar Etmez.	,43 0
Güven verici liderlik	30. Tutarlı Bir Kişilik Yapısına Sahiptir.	,658
	13. Okul Çalışanlarına Güvenir.	,537
	6. Okulda Çalışan Bireyler Okul Yöneticisine Güvenir.	,521
	10. Meslek Ahlak Kurallarına Dikkat Eder.	,499
	5. Fikirlerini Tereddütte Bırakmayacak Şekilde İfade Eder.	,475
	17. Gerekğinde Yetki Ve Sorumluluk Devir Eder.	,474
Pozitif liderlik	28. Herhangi Bir Sorun Karşısında Şikayet Etmek Yerine Çözüm Yolları Araştırır.	,744
	19.Geçmişteki Bir Sorunu Bugüne Taşımaz.	,643
	9.Kendisini Geliştirmeye Açıktır.	,490
	14 madde	,433
Hey. V. L	1- okula Her Geldiğinde Yeni Gelmiş Gibidir	,782
	7 madde	,586
	26 madde	,386
Özdeğerler		5,190 5,109 4,93,892 2,66 1,953 77 5
Varyansı açıklama oranı (%)		12,97 12,773 12,9,729 6,66 4,883 5 44 3 3

Kümülatif varyansı açıklama oranı (%)	12,97	25,75	38,47,92	54,5	59,46
	5		19	8	6
Cronbach Alpha değeri	,904	,892	,83,823	,797	,602
			2		
Ölçek ortalama	3,33	3,35	3,13,36	3,34	3,17
			9		
KMO = 0,972 Barlett's Test of Sphericity =10008,7 P=0,0001					

Geçerlilik ve güvenirlik analizi ile Açımlayıcı ve Doğrulamalı faktör analizi ile ölçeği bozan madde incelenmiştir. Negatif korelasyon olan maddelere bakılmıştır ve buna göre altı ölçekte de negatif korelasyona rastlanmamıştır. Ölçekteki soruların aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığını ve zorluk derecelerinin uygun olmaları ile normal dağılımını görebilmek için Hotelling T² değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Tüm ölçeklerde Hotelling T² istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ölçekte yer alan sorular gerekli ve öğretmenlerin farklı özelliklerini ölçmektedir.

Heyecan uyandıran liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,17 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte en küçük ortalama 2,96±1,409 ile S1 maddesinde elde edilirken en yüksek ortalama 3,35±1,388 ile S7 maddesinde elde edilmiştir.

Pozitif olma liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,34 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte en küçük ortalama 3,23±1,416 ile S19 maddesinde elde edilirken en yüksek ortalama 3,48±1,455 ile S9 maddesinde elde edilmiştir.

Demokrat liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,19 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte en küçük ortalama 3,05±1,457 ile S8 maddesinde elde edilirken en yüksek ortalama 3,33±1,487 ile S18 maddesinde elde edilmiştir.

Güvenir liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,36 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte en küçük ortalama 3,14±1,479 ile S30 maddesinde elde edilirken en yüksek ortalama 3,55±1,387 ile S5 maddesinde elde edilmiştir.

Etkileşimli liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,35 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte en küçük ortalama 2,94±1,433 ile S39 maddesinde elde edilirken en yüksek ortalama 3,55±1,467 ile S32 maddesinde elde edilmiştir.

Vizyonel liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,33 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte en küçük ortalama 3,01±1,370 ile S36 maddesinde elde edilirken en yüksek ortalama 3,60±1,442 ile S16 maddesinde elde edilmiştir. Liderlik ölçeğinin bir bütün olarak ele alınmış ve Cronbach Alpha=0,969, ölçek ortalama=3,307 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5

Ölçeklere Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Madd e	Ortalam a	Std. Sapma	Soru bütün korelasy on	Silindiği nde Cronbac h Alpha	Madd e	Ortalam a	Std. Sapma	Soru bütün korelasyo n	Silindiğinde Cronbach Alpha
s1	2,96	1,409	,364	,568	s2	3,43	1,389	,415	,896
s7	3,35	1,388	,463	,422	s4	3,79	1,413	,589	,884
s26	3,19	1,392	,405	,509	s12	3,49	1,452	,620	,882
Hotelling's T^2 =157,54 p =0,0001 Ölçek varyans=0,38					s22	3,35	1,452	,698	,877
s9	3,48	1,455	,585	,758	s25	3,23	1,430	,661	,880
s14	3,26	1,481	,633	,734	s27	3,29	1,501	,625	,882
s19	3,23	1,416	,586	,757	s32	3,55	1,462	,673	,879
s28	3,37	1,453	,629	,736	s38	3,29	1,440	,687	,878
Hotelling's T^2 =15,197 p =0,002 Ölçek varyans=0,13					s39	2,94	1,433	,655	,880
s8	3,05	1,457	,571	,812	s40	3,12	1,478	,696	,877
s15	3,18	1,386	,528	,820	Hotelling's T^2 =138,985 p =0,0001 Ölçek varyans=0,55				
s18	3,33	1,487	,587	,809	s3	3,58	1,404	,508	,903
s33	3,31	1,431	,607	,805	s11	3,27	1,468	,633	,896
s35	3,16	1,518	,670	,791	s16	3,60	1,420	,656	,895
s37	3,11	1,506	,661	,793	s20	3,34	1,476	,718	,891

Hotelling's $T^2 = 19,948$ $p=0,002$ Ölçek varyans=0,012					s21	3,36	1,469	,737	,890
s5	3,55	1,387	,510	,810	s23	3,03	1,359	,576	,899
s6	3,35	1,431	,658	,780	s24	3,15	1,387	,663	,894
s10	3,54	1,474	,606	,791	s29	3,51	1,435	,686	,893
s13	3,32	1,445	,615	,789	s31	3,49	1,442	,740	,890
s17	3,28	1,438	,501	,813	s34	3,29	1,422	,652	,895
s30	3,14	1,479	,645	,782	s36	3,01	1,370	,499	,903
Hotelling's $T^2 = 48,17$ $p=0,0001$ Ölçek varyans=0,025					Hotelling's $T^2 = 114,684$ $p=0,0001$ Ölçek varyans=0,43				
Tüm ölçek için Cronbach Alpha=0,969 Ölçek ortalama=3,307 Hotelling's $T^2 = 316,736$ $p=0,0001$ Ölçek varyans=0,36									

Açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen değişken gruplarının hangi faktör ile majör düzeyde ilişkili olduğunu test etmede, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken (madde), bu faktörlerce yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılır (Özdamar, 2002). Keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen boyutların doğrulanıp doğrulanmadığını görebilmek için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı analiz sonucu ölçüm modelinin uyumuna yönelik uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

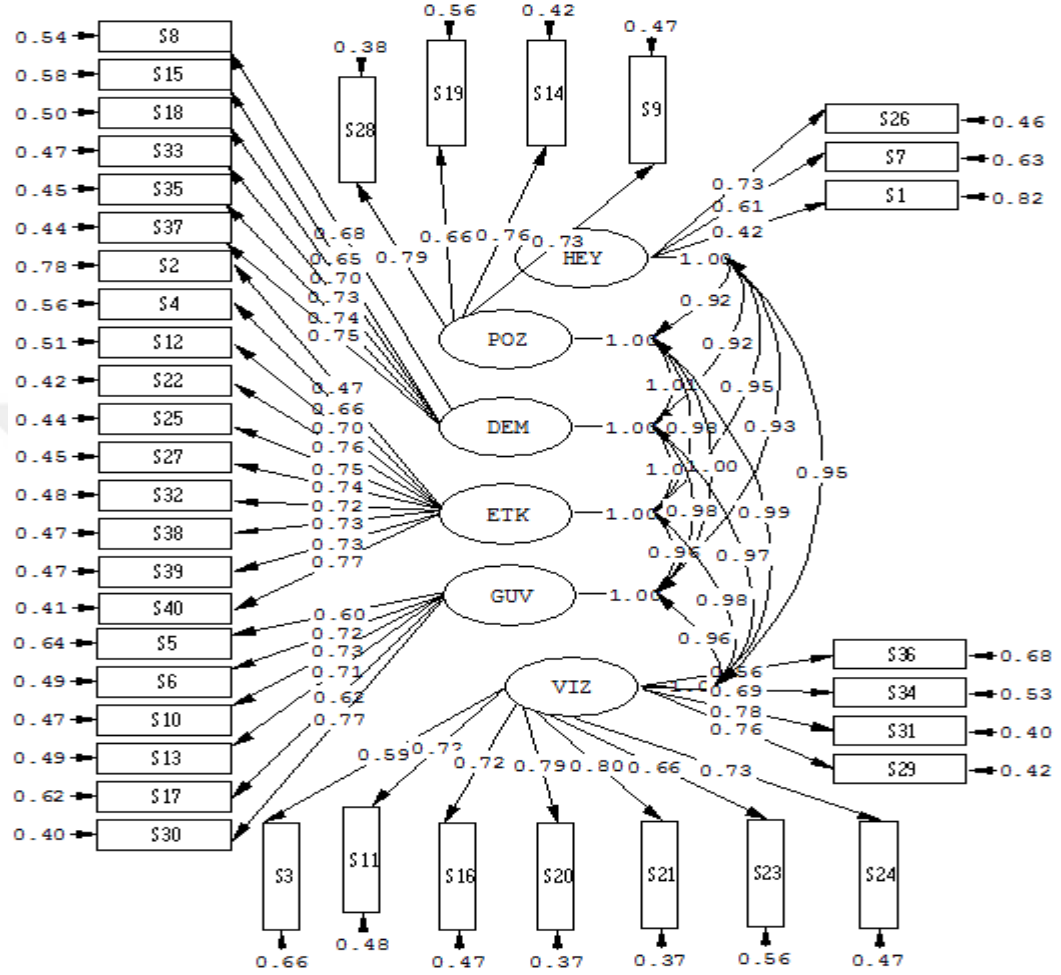
Tablo 6

Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum ölçüleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Ölçüm modeli
$\chi^2/sd.$	$0 \leq \chi^2/sd. \leq 2$	$2 < \chi^2/sd. \leq 3$	2,55
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,1$	0,037
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,83
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,98
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,99
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,061
IFI			0,99

Tablo 6’de yer alan uyum iyiliklerine göre Açımlayıcı Faktör analizinde elde edilen faktör yapıları doğrulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 1’de verilmiştir. Şekil 1’de yer alan tüm yollar standart çözüm olup istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Latent değişkenler arasında yer alan kovaryanslar veya korelasyonlarda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi LISREL hazır yazılımında yapılmıştır. LISREL hazır yazılımında doğrulayıcı faktör analizinde yollar t istatistiği ile sınanmakta olup t değerinin 1,96’dan büyük olması yola ait ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı modelde en küçük t istatistiği 8,54 hesaplanmıştır.

Şekil 1 Doğrulayıcı faktör analizi yol grafiği



Bu araştırmada Orta Karadeniz Bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çeşitli özellikleri itibarıyla çalıştıkları okullardaki yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Likert ölçeği tipinde hazırlanmış olup 1 her zaman 5 hiçbir zaman olmak üzere düzenlenmiştir. İlk olarak altı ölçeğe verilen yanıtlar toplanarak madde sayısına bölünerek ortalama skor değerleri elde edilmiştir. Öğretmenlerde değerleri ortalama skor artıka liderlik algılaması artmaktadır.

3.4 Verilerin Çözümlemesi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları arasında farklılıklar araştırılırken ortalama skor (puan) değerlerinin normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiştir. Ortalama puanların basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında normal dağılımdan sapma gösterdiği belirlenmiştir.

Kolmogorov-Smirnov normallik testine göre değerlendirildiğinde normal dağılım özelliği göstermediği bulgulanmıştır. Normallik testleri sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Öğretmenlerin çeşitli özelliklerine göre yöneticilerine yönelik liderlik algılamaları arasında istatistiksel olarak fark olup olmadığı parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerle araştırılmıştır.

Tablo 7

Ölçek Puanlarının Normallik Testi

Liderlik boyutları	Kolmogorov-Smirnov			Basıklık	Çarpıklık
	İstatistik	sd	P		
Heyecan uyandıran liderlik	,132	421	,000	-,635	,208
Pozitif olma liderlik	,129	421	,000	-,858	-,031
Demokrat liderlik	,109	421	,000	-,628	,113
Etkileşimli liderlik	,084	421	,000	-,691	,049
Güvenir liderlik	,108	421	,000	-,797	,095
Vizyonel liderlik	,087	421	,000	-,673	,028

Bölüm 4

Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan veri analizlerinin sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analizlerin sonucu tablo ve açıklamalar halinde verilmiştir.

4.1 Öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4.1.1 Öğretmenlerin cinsiyeti ile liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırma sorusu üzerine öğretmenlerin liderlik ölçeğindeki tüm boyutlara yönelik liderlik algılamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre öğretmenlerin liderlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerde Cinsiyete Göre Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Liderlik boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
Heyecan uyandıran liderlik	Kadın	343	3,1720	1,05466	-,169	,866
	Erkek	78	3,1496	,98860		
Pozitif olma liderlik	Kadın	343	3,3404	1,17705	-,008	,994
	Erkek	78	3,3173	,99404		
Demokrat liderlik	Kadın	343	3,1817	1,12029	-,538	,591
	Erkek	78	3,2201	,88904		

Etkileşimli liderlik	Kadın	343	3,3434	1,05908	-,073	,942
	Erkek	78	3,3679	,89551		
Güvenir liderlik	Kadın	343	3,3489	1,08339	-,506	,613
	Erkek	78	3,4231	,89358		
Vizyonel liderlik	Kadın	343	3,3162	1,05443	-,651	,515
	Erkek	78	3,3928	,83545		

4.1.2 Öğretmenlerin yaş dağılımı ile liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırma sorusu üzerine öğretmenlerin liderlik ölçeğindeki tüm boyutlara yönelik liderlik algılamalarının yaş dağılımına göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal Wallis testine göre öğretmenlerin tüm boyutlar için liderlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerde Yaş Dağılımına Göre Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Liderlik boyutları	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Test ist.	P
Heyecan uyandıran liderlik	30'un altı	189	3,0423	1,01495	5,661	,059
	30-40 yaş	153	3,2919	1,05084		
	40'ın üstü	79	3,2278	1,06558		
	Total	421	3,1679	1,04163		
Pozitif olma liderlik	30'un altı	189	3,3241	1,13828	3,652	,161
	30-40 yaş	153	3,4493	1,16181		
	40'ın üstü	79	3,1456	1,11128		
	Total	421	3,3361	1,14428		
Demokrat liderlik	30'un altı	189	3,1667	1,09817	5,724	,057
	30-40 yaş	153	3,3159	1,04262		
	40'ın üstü	79	2,9958	1,09029		

Etkileşimli liderlik	Total	421	3,1888	1,08032		
	30'un altı	189	3,3577	1,01699	4,877	,087
	30-40 yaş	153	3,4569	1,03134		
	40'ın üstü	79	3,1139	1,03227		
Güvenir liderlik	Total	421	3,3480	1,02978		
	30'un altı	189	3,3783	1,04035	3,896	,143
	30-40 yaş	153	3,4499	1,06823		
	40'ın üstü	79	3,1561	1,02370		
Vizyonel liderlik	Total	421	3,3626	1,05023		
	30'un altı	189	3,3016	1,03029	4,293	,117
	30-40 yaş	153	3,4474	1,01299		
	40'ın üstü	79	3,1726	,97799		
	Total	421	3,3304	1,01695		

4.1.3 Öğretmenlerin mesleki deneyimi ile liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırma sorusu üzerine öğretmenlerin liderlik ölçeğindeki tüm boyutlara yönelik liderlik algılamalarının mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Öğretmenlerin tüm boyutlar için liderlik algılamaları arasında Kruskal Wallis testine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerde Mesleki Deneyimlere Göre Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Liderlik boyutları	Mesleki deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Test ist.	P
Heyecan uyandıran liderlik	5 yıl altı	168	3,0377	,95572	5,373	,146
	5-10 yıl	83	3,1767	1,13617		

	11-16 yıl	69	3,2657	1,0825 1		
	16 yıl üstü	101	3,3102	1,0585 7		
	Total	421	3,1679	1,0416 3		
	5 yıl altı	168	3,2798	1,1269 7	,641	,887
	5-10 yıl	83	3,3614	1,1747 2		
Pozitif olma liderlik	11-16 yıl	69	3,3986	1,1108 7		
	16 yıl üstü	101	3,3663	1,1824 6		
	Total	421	3,3361	1,1442 8		
	5 yıl altı	168	3,1310	1,0572 7	1,72	,633
	5-10 yıl	83	3,2751	1,0833 9		
Demokrat liderlik	11-16 yıl	69	3,2826	1,0318 9		
	16 yıl üstü	101	3,1502	1,1529 0		
	Total	421	3,1888	1,0803 2		
	5 yıl altı	168	3,3244	,98713	2,944	,400
Etkileşimli liderlik	5-10 yıl	83	3,4422	1,0104 5		
	11-16 yıl	69	3,4667	1,0535 2		

	16 yıl üstü	101	3,2287	1,09648		
	Total	421	3,3480	1,02978		
	5 yıl altı	168	3,3542	1,01898	,789	,852
	5-10 yıl	83	3,4116	1,07772		
Güvenir liderlik	11-16 yıl	69	3,4179	1,00311		
	16 yıl üstü	101	3,2987	1,11960		
	Total	421	3,3626	1,05023		
		168	3,2906	,99323	,786	,853
	5 yıl altı					
	5-10 yıl	83	3,3965	1,04230		
Vizyonel liderlik	11-16 yıl	69	3,3834	1,05510		
	16 yıl üstü	101	3,3060	1,01954		
	Total	421	3,3304	1,01695		

4.1.4 Branşları ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma sorusu Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Buna göre liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 11’da verilmiştir.

Tablo 11

Branşlarına Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Boyutlar	Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	Test ist.	P
Heyecan uyandıran liderlik	Sınıf öğretmeni	66	3,0354	1,12186	6,656	,673
	Yabancı diller	25	2,9867	1,04297		
	PDR	177	3,2599	1,02322		
	Türkçe-Edebiyat	12	3,5556	,95699		
	Matematik	24	3,0694	1,04479		
	Fen bilimleri	18	2,9074	,81494		
	Uygulamalı dersler	28	3,1667	1,10926		
	Sosyal bilimler	8	3,2500	1,06533		
	Okul öncesi	46	3,0942	1,07419		
	Diğer	17	3,2941	1,01982		
	Toplam	421	3,1679	1,04163		
Pozitif olma liderlik	Sınıf öğretmeni	66	3,1023	1,14268	9,821	,365
	Yabancı diller	25	3,0900	1,20087		
	PDR	177	3,4548	1,15709		
	Türkçe-Edebiyat	12	3,9583	1,13735		
	Matematik	24	3,4271	1,00130		
	Fen bilimleri	18	3,3611	1,10221		
	Uygulamalı dersler	28	3,1786	1,09048		
	Sosyal bilimler	8	3,4375	1,15534		

	Okul öncesi	46	3,3043	1,10543		
	Diğer	17	3,0735	1,27403		
	Toplam	421	3,3361	1,14428		
Demokrat liderlik	Sınıf öğretmeni	66	2,9242	1,10174	11,20	,262
	Yabancı diller	25	2,9600	1,29035		
	PDR	177	3,2985	1,06417		
	Türkçe-Edebiyat	12	3,5694	1,00619		
	Matematik	24	3,3264	,98599		
	Fen bilimleri	18	3,1481	1,09498		
	Uygulamalı dersler	28	3,0893	,98912		
	Sosyal bilimler	8	3,6667	,95535		
	Okul öncesi	46	3,1957	1,09562		
	Diğer	17	2,9118	1,04933		
	Toplam	421	3,1888	1,08032		
Etkileşimli liderlik	Sınıf öğretmeni	66	3,0561	1,08545	13,884	,127
	Yabancı diller	25	3,1760	1,09973		
	PDR	177	3,4446	1,01124		
	Türkçe-Edebiyat	12	3,9000	1,04534		
	Matematik	24	3,5417	,92545		
	Fen bilimleri	18	3,2944	,97406		
	Uygulamalı dersler	28	3,1714	,85239		
	Sosyal bilimler	8	3,5500	,99714		
	Okul öncesi	46	3,3891	1,04970		
	Diğer	17	3,2059	1,16053		
	Toplam	421	3,3480	1,02978		
Güvenir liderlik	Sınıf öğretmeni	66	3,0884	1,12972	9,243	,415
	Yabancı diller	25	3,3133	,96504		
	PDR	177	3,4896	1,02743		

	Türkçe-Edebiyat	12	3,7778	1,13113		
	Matematik	24	3,4444	,96016		
	Fen bilimleri	18	3,1852	1,10833		
	Uygulamalı dersler	28	3,2321	,83066		
	Sosyal bilimler	8	3,5208	1,05574		
	Okul öncesi	46	3,3514	1,10511		
	Diğer	17	3,1275	1,18076		
	Toplam	421	3,3626	1,05023		
Vizyonel liderlik	Sınıf öğretmeni	66	3,0014	1,05446	13,492	,142
	Yabancı diller	25	3,2109	1,12623		
	PDR	177	3,4633	,99273		
	Türkçe-Edebiyat	12	3,8258	,94273		
	Matematik	24	3,4167	,95456		
	Fen bilimleri	18	3,2475	1,07194		
	Uygulamalı dersler	28	3,1721	,79497		
	Sosyal bilimler	8	3,5909	,95717		
	Okul öncesi	46	3,3636	1,00741		
	Diğer	17	3,0642	1,18346		
	Toplam	421	3,3304	1,01695		

4.2 Okul müdürlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, mesleki deneyim, branş) göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4.2.1 Okul yöneticisinin cinsiyeti ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma sorusu üzerine öğretmenlerin liderlik algılamalarının okul yöneticilerinin kadın ya da erkek olmasına göre liderlik algılamaları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre Etkileşimli liderlik ve Vizyonel liderlik boyutlarında farklılık bulunurken ($p < 0,05$), diğer liderlik boyutlarında

istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’ye göre;

- Okul yöneticisi kadın olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılaması okul yöneticisi erkek olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($Z=2,131$ $p=0,033$).
- Okul yöneticisi kadın olan okullarda çalışan öğretmenlerin Vizyonel liderlik algılaması okul yöneticisi erkek olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($Z=2,131$ $p=0,033$).

Tablo 12

Okul Yöneticisinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Liderlik boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
Heyecan uyandıran liderlik	Kadın	153	3,2854	1,12092	1,556	,120
	Erkek	268	3,1007	,98944		
Pozitif olma liderlik	Kadın	153	3,4493	1,23156	1,542	,123
	Erkek	268	3,2715	1,08844		
Demokrat liderlik	Kadın	153	3,3224	1,17442	1,793	,073
	Erkek	268	3,1126	1,01716		
Etkileşimli liderlik	Kadın	153	3,4889	1,14361	2,131	,033
	Erkek	268	3,2675	,95169		
Güvenir liderlik	Kadın	153	3,4466	1,15875	1,260	,208
	Erkek	268	3,3147	,98198		
Vizyonel liderlik	Kadın	153	3,4742	1,13080	2,131	,033
	Erkek	268	3,2483	,93822		

4.2.2 Okul yöneticisinin mesleki deneyimi ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma sorusu Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal Wallis testine göre liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 13

Okul Yöneticisinin Mesleki Deneyimine Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Liderlik boyutları	Yönetici deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Test ist.	P
Heyecan uyandıran liderlik	5 yıl altı	92	3,1486	1,04871	0,700	0,705
	5-10 yıl	79	3,0970	1,02275		
	10 yıl üstü	250	3,1973	1,04781		
	Toplam	421	3,1679	1,04163		
Pozitif olma liderlik	5 yıl altı	92	3,2582	1,26689	1,602	0,449
	5-10 yıl	79	3,2500	1,14424		
	10 yıl üstü	250	3,3920	1,09734		
	Toplam	421	3,3361	1,14428		
Demokrat liderlik	5 yıl altı	92	3,1540	1,16424	0,273	0,873
	5-10 yıl	79	3,1456	1,08222		
	10 yıl üstü	250	3,2153	1,05100		
	Toplam	421	3,1888	1,08032		
Etkileşimli liderlik	5 yıl altı	92	3,2815	1,13998	0,556	0,757
	5-10 yıl	79	3,3228	1,00012		

	10 yıl üstü	250	3,3804	,99878		
	Toplam	421	3,3480	1,02978		
Güvenir liderlik	5 yıl altı	92	3,2428	1,16324	2,070	0,355
	5-10 yıl	79	3,3186	,98933		
	10 yıl üstü	250	3,4207	1,02470		
	Toplam	421	3,3626	1,05023		
Vizyonel liderlik	5 yıl altı	92	3,2658	1,08106	0,481	0,786
	5-10 yıl	79	3,2980	1,03396		
	10 yıl üstü	250	3,3644	,98964		
	Toplam	421	3,3304	1,01695		

4.2.3 Okul yöneticisinin branşları ile öğretmenlerde liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma sorusu Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal Wallis testine göre liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

Okul Yöneticisinin Branşlarına Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

	Yönetici Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	Test ist.	P
Heyecan uyandıran	Sınıf öğretmeni	122	3,1776	1,02600	1,732	,998
	Yabancı diller	27	3,0494	,96832		
	PDR	18	3,3148	,99326		
	Türkçe-Edebiyat	31	3,2258	1,07285		

Pozitif olma liderlik	Matematik	63	3,0688	1,04240		
	Fen bilimleri	44	3,1288	1,05951		
	Uygulamalı dersler	43	3,1705	,93257		
	Sosyal bilimler	26	3,3333	1,37598		
	Din bil-ilahiyat	11	3,3030	1,22433		
	Okul öncesi	20	3,1333	,99942		
	Diğer	16	3,1875	1,05387		
	Toplam	421	3,1679	1,04163		
	Sınıf öğretmeni	122	3,3689	1,07239	9,093	,523
	Yabancı diller	27	3,3426	1,34119		
	PDR	18	3,4306	1,01389		
	Türkçe-Edebiyat	31	3,7097	1,04502		
	Matematik	63	3,0992	1,21278		
	Fen bilimleri	44	3,3466	1,22381		
	Uygulamalı dersler	43	3,0640	1,09937		
	Sosyal bilimler	26	3,5481	1,25901		
	Din bil-ilahiyat	11	3,4318	1,07872		
	Okul öncesi	20	3,4000	1,18488		
	Diğer	16	3,3906	1,05660		
	Toplam	421	3,3361	1,14428		
Demokrat liderlik		122	3,2240	1,03159	8,315	,598
	Sınıf öğretmeni					
	Yabancı diller	27	3,0679	1,21182		
	PDR	18	3,1667	1,16597		
	Türkçe-Edebiyat	31	3,3925	1,07372		
	Matematik	63	3,1534	1,14351		
	Fen bilimleri	44	3,0985	1,05551		
	Uygulamalı dersler	43	2,9341	,98945		
	Sosyal bilimler	26	3,4038	1,07721		
	Din bil-ilahiyat	11	3,6364	1,03231		
	Okul öncesi	20	3,0000	1,19942		

	Diğer	16	3,4063	1,11050		
	Toplam	421	3,1888	1,08032		
Etkileşimli liderlik	Sınıf öğretmeni	122	3,3582	1,00312	5,904	0,823
	Yabancı diller	27	3,2519	1,23300		
	PDR	18	3,4833	1,10307		
	Türkçe-Edebiyat	31	3,5903	,97412		
	Matematik	63	3,1921	1,03321		
	Fen bilimleri	44	3,3182	1,03728		
	Uygulamalı dersler	43	3,2419	,96812		
	Sosyal bilimler	26	3,4885	1,14239		
	Din bil-ilahiyat	11	3,7545	1,04342		
	Okul öncesi	20	3,3000	1,08385		
	Diğer	16	3,3438	,83504		
	Toplam	421	3,3480	1,02978		
Güvenir liderlik	Sınıf öğretmeni	122	3,3402	1,03882	6,898	,735
	Yabancı diller	27	3,3765	1,23222		
	PDR	18	3,4444	1,02422		
	Türkçe-Edebiyat	31	3,6344	,95976		
	Matematik	63	3,2619	1,03076		
	Fen bilimleri	44	3,4053	1,04696		
	Uygulamalı dersler	43	3,1240	1,01516		
	Sosyal bilimler	26	3,5064	1,17045		
	Din bil-ilahiyat	11	3,5303	1,10257		
	Okul öncesi	20	3,2333	1,12572		
	Diğer	16	3,6250	,93194		
	Toplam	421	3,3626	1,05023		
Vizyonel liderlik	Sınıf öğretmeni	122	3,3361	1,03090	7,552	,673
	Yabancı diller	27	3,3064	1,05601		
	PDR	18	3,5960	1,04503		

Türkçe-Edebiyat	31	3,5836	1,03885
Matematik	63	3,2020	1,05683
Fen bilimleri	44	3,1963	,95567
Uygulamalı dersler	43	3,1459	,91366
Sosyal bilimler	26	3,5000	1,11199
Din bil-ilahiyat	11	3,6612	1,05477
Okul öncesi	20	3,2455	1,02220
Diğer	16	3,5114	,86300
Toplam	421	3,3304	1,01695

4.3 Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

Okul türü ile öğretmenlerin liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır? Araştırma sorusu Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre Heyecan uyandıran liderlik ve Demokrat liderlik algılamaları dışında diğer liderlik boyutlarında farklılık elde edilmiştir. Bu farklılıklara göre;

- Özel okulda çalışan öğretmenlerin pozitif olma liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin pozitif olma liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($Z=2,388$ $p=0,017$).
- Özel okulda çalışan öğretmenlerin Etkileşimli liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($Z=2,751$ $p=0,006$).
- Özel okulda çalışan öğretmenlerin güvenir liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin güvenir liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($Z=2,915$ $p=0,004$).
- Özel okulda çalışan öğretmenlerin vizyonel liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin vizyonel liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($Z=2,886$ $p=0,004$). Elde edilen sonuçlar Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Okul Türüne Göre Öğretmenlerde Liderlik Algılamaları Arası Farklılık Testi

Liderlik boyutları	Okul	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
Heyecan uyandıran liderlik	Özel okul	207	3,2206	1,02932	,761	,447
	Devlet okulu	214	3,1168	1,05328		
Pozitif olma liderlik	Özel okul	207	3,4758	1,13019	2,388	,017
	Devlet okulu	214	3,2009	1,14420		
Demokrat liderlik	Özel okul	207	3,2955	1,07789	1,829	,067
	Devlet okulu	214	3,0857	1,07513		
Etkileşimli liderlik	Özel okul	207	3,5005	1,04689	2,751	,006
	Devlet okulu	214	3,2005	,99329		
Güvenir liderlik	Özel okul	207	3,5089	1,05833	2,915	,004
	Devlet okulu	214	3,2212	1,02506		
Vizyonel liderlik	Özel okul	207	3,4923	1,01252	2,886	,004
	Devlet okulu	214	3,1737	,99880		

TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik algılamaları arasında, liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat Karaevli (2016) yaptığı araştırmada cinsiyet faktörünün demokratik ve hoşgörülü olma alt boyutunda, cinsiyete göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre müdürlerinin daha demokratik ve hoşgörülü olduğunu belirtmişlerdi.

Öğretmenlerin yaşına göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin nitelikleri ile okul müdürünün liderlik nitelikleri arasında liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Liderlik algılamaları ile ilgili araştırmalar incelendiğinde yaşa bağlı olarak liderlik algılamasında farklılık olup olmadığına yönelik bulgular tespit edilememiştir. Ancak ruhsal liderlik ölçeği ile örgütsel motivasyon ölçeğini bir arada kullanarak araştırma yapan Özgan, Bozbayındır (2013) motivasyonu liderlikle ilişkilendirmiştir. Ruhsal liderliğin alt boyutlardan birinin vizyonel liderlik olduğunu vurgulayan Fry (2005) sayesinde vizyonel liderlikle, motivasyonu bir arada kullanabileceğimizi söyleyebiliriz. O halde Recepoğlu'nun (2012) "Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi" araştırmasındaki bulgularıyla örtüşmemektedir. Çünkü Recepoğlu'nun araştırmasına göre yaş ilerledikçe öğretmen motivasyonu da düşmektedir. Fakat Aksoy (2006), Tanrıverdi (2007), Tiryaki (2008) araştırmalarına göre öğretmenlerin motivasyonu yaşa göre farklılaşmamaktadır. Liderler başarı istiyorsa motivasyonun önemini fark etmelidir. Lider çalışanının arkasında olmalı ve onları desteklediğini hissettirmelidir.

Öğretmenlerin mesleki deneyimine göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile okul müdürlerinin liderlik nitelikleri arasında liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İnandı ve Özkan (2006) yapılan araştırmalarında 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, 10 yıl ve önce kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını daha çok yerine getirdiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin branşına göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin nitelikleri ile okul müdürlerinin liderlik nitelikleri arasında liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çağlar, Yakut ve Karadağ, (2005)'in ilköğretim okulu öğretmenleriyle yapılan araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışlarını branş değişkenine göre incelemiş olup bulgularına göre sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum bizim bulgularımızla örtüşmektedir.

Okul yöneticisinin cinsiyetine göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin nitelikleri ile okul müdürlerinin liderlik nitelikleri arasında liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre okul yöneticisi kadın olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılaması okul yöneticisi erkek olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Bunlara ek olarak kadın okul yöneticilerinin olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin vizyonel liderlik algılaması okul yöneticisi erkek olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Her kültürde kadın ve erkek rolleri arasında iletişim yönünden gözle görülür bir farkın olduğu kabul edilmiştir. Hall (1978), erkeklerdense sözel olmayan iletişim yöntemlerini kadınların kullanmada daha iyi oldukları belirtmektedir (akt. Hall ve Halberstadt, 1981). Örneğin psikolog, sosyologların yaptığı araştırmaya göre kız çocukları oyun esnasında ikili ilişkilere odaklanırken, erkek çocukları bulundukları pozisyona odaklanmaktadır. Erkek çocukları genellikle oyun odaklıyken, kız çocuklarının oyun esnasında kullanılan kelimeden, jest mimiğe kadar odaklanarak oyunları sürdürdükleri gözlemlenir. Erkek çocukları daha büyük gruplarla iletişim kurabilirken, kız çocukları seçici davranır çünkü onlar için sırlarını paylaşabileceği, güvenebileceği, yakın hissedebileceği arkadaşlıklar önemlidir. Bu durum gelecek yaşantılarına da yansıdığını gözlemleyerek kadın ve erkek ilişkileri açısından en temel farklılık iletişim olarak görülebilir. Etkileşimli liderlikte vurgulanan motivasyon, iş birliği, ikna, beden dili gibi liderlik özelliklerinde de iletişim konusuyla birleştirerek kadınların eğitim yöneticisi üzerine etkileşimli liderlikte erkek yöneticilere göre daha üstün olması bulguları doğrulamıştır.

Vizyonel liderlikte yer alan takım ruhu, çalışanların enerjisi, bulunulan kurumdaki gelişime teşvik etme gibi durumlarda da yine yöneticilerin cinsiyet faktörü etkili olabilir. Fakat başka araştırmalar incelendiğinde bizim bulgularla örtüşmeyen farklı görüşler de bulunmaktadır. Örneğin, Karau ve Eagly (1999) erkeklerin iddialı ve etkinlik odaklı olduğu, kadınların ise daha çok empati kurabilen, başkaları adına da düşünerek davranan, duygusal ilişkilerin daha yoğun olduğu görülmüş. Erkekler için bu durumda daha hedefe yönelik iş yapma önemliyken kadınların ilişkiler üzerinden gittiği yorumlanmaktadır. Kadınların bu durumu iş ortamındaki karışıklıkların da öne geçeceğinden kurumda daha gelecek odaklı ve ilişkisel anlamda bağ kurarak gelişeceğinden bahsedilebilir. Heilman (1989)'ın yaptığı bir çalışmaya göre ise kadınların daha az özgüvenli ve duygusal, erkeklerin daha otokratik liderlik anlayışına sahip olduğunu belirtmiştir. Heilman'ın bulgusu Karau ve Eagly'i destekler durumdadır. Okul yöneticisinin mesleki deneyimine göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin nitelikleri ile okul müdürünün liderlik nitelikleri arasında liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kaykanacı'nın (2003) araştırmasında elde edilen bulgularda ise mesleki kıdemi fazla olan okul müdürlerinin olumlu öğrenme iklimi oluşturma üzerinde daha fazla durduklarını belirtmiştir. Olumlu öğrenme ikliminin oluşturulması da liderlik alt gruplarından pozitif liderlik, vizyonel liderlik ve etkileşimli liderlikle bağdaştırılabilir.

Okul yöneticisinin branşlarına göre öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin nitelikleri ile okul müdürünün liderlik nitelikleri arasında liderlik ölçeğindeki tüm alt boyutlara yönelik yapılan araştırmamızdaki bulgularımıza göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki müdürlerin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı da bulgularımıza göre; özel okulda çalışan öğretmenlerin pozitif olma liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin pozitif olma liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Özel okulda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Özel okulda çalışan öğretmenlerin güvenilir liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin güvenilir liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Özel okulda çalışan öğretmenlerin vizyonal liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin vizyonal liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Özel okulda çalışan öğretmenler mesleki doyum anlamında fazlasıyla keyif yaşarlar. Veli iletişimi daha yoğundur. Çalışma takvimi daha yoğundur. Denetim daha fazla olduğundan kendilerini yenilemek zorundadırlar. İşin niteliği de çok önemlidir, nitelik arttıkça yine işten elde edilen doyum da artacaktır (Kağan, 2005). Özel okulluğun bir ayağı da aslında reklam olduğu için çalışılan eğitim kurumunun yüzü çok önemlidir. Öğretmenler de bu reklamı yapan en önemli kişilerdir. Kurum da bu reklamı öğretmenler tarafından yapıldığını bildiğinden öğretmenlerin doyuma ulaşması için fazlasıyla imkân tanır. Güven bağı oluşması için mücadele vardır. Çözüm üretilmek zorundadır. Yükselme olanağı daha çoktur. Yükselme olanağı daha yoğun olan işlerde doyum daha fazladır (Erdoğan, 1994). Devlet okullarında kaygı yoktur. Öğretmenin kabul görmesi gerekmez çünkü istisnai bir durum olmadığı sürece çalıştığı kurumda kalıcıdır. Mücadeleye ve gelişime ihtiyaç duymayan öğretmen de hayatı daha olağan yaşamaya başlar. Veli ayağı daha geriden gelir. Reklam beklentisi yoktur. Tüm bunlar devlet ve özel okullar arasındaki pozitif bakış açısını etkiler. Bu da öğretmenlerin pozitif olma, etkileşimli olma, güvenilir olma, vizyonal olma liderlik algılaması devlet okulunda çalışan öğretmenlerin liderlik algılamasından daha yüksek bulunmasına sebep olmuştur.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kişisel değişkenlerinden, cinsiyet değişkenine göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki okul müdürünün liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu denencemizi, araştırma bulgularımız destekler niteliktedir. Okul müdürü kadın olan okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşimli liderlik algılaması ve vizyonal liderlik algılaması okul müdürü erkek olan okullarda çalışan öğretmenlerin vizyonal liderlik algılaması ve etkileşimli liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin liderlik nitelikleri arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık olacağı denencemizde belirtilmiş olup bulgularımız da bunu destekler niteliktedir. Bulgularımızda özel okulda çalışan öğretmenlerin pozitif olma liderlik algılaması,

etkileşimli liderlik algılaması, güvenilir liderlik algılaması, vizyonel liderlik algılaması devlet okullarında çalışan öğretmenlerin pozitif olma liderlik algılaması, etkileşimli liderlik algılaması, güvenilir liderlik algılaması, vizyonel liderlik algılamasından yüksek bulunmuştur.

Okul müdürlerinin kişisel değişkenlerinden, branş değişkenine göre, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki okul müdürlerinin liderlik nitelikleri algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu denencemiz, literatürdeki boşluğu doldurma amaçlı araştırılmış olup eğitim yöneticisinin aldığı lisans eğitiminin, yani branş değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin gözündeki okul müdürünün liderlik nitelikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularımızdan edindiğimiz sonuçlara göre kadınların etkileşimci ve vizyonel liderlik algısı özel okullarda yüksek çıkmıştır. Bu durum değerlendirildiğinde çıkan sonuç diğer sektörlerde nasıldır? sorusunu da gündeme getirebilir. Bu yüzden diğer sektörlerde kadınların etkileşimci ve vizyonel liderlik algılarına gelecek araştırmalarda incelenebilecek bir alan olabilir. Ayrıca literatüre katkı sağlanması açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim Ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, G. ve Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baier, A.C. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96, 231-260.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baymur, F. (1990). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, amos uygulamaları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bingöl, O. (2014). *Toplumsal cinsiyet olgusu ve türkiye’de kadınlık. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16(1), 108-114.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Yöneticilik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve yöneticiye olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Can, H., ve Tecer, M. (1978). *İşletme yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.

- Çağlar, A. Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, *Ege Eğitim Dergisi*. 6(1), 61-80
- Çakır, T. (2006). *John Dewey'in Eğitim Felsefesi Bağlamında "Eğitim Hakkı" Ve Günümüz Eğitim Sistemine Eleştirel Bir Bakış*, Kaygı, Bahar 2006 (6), 33.
- Çelik, M. (2015). *Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Gaziantep: Zirve Üniversitesi
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. 4. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Academyplus.
- Dewey, J. (1924). Türk Eğitim Sistemi Hakkında Rapor Ve Makaleler Cumhuriyet, Eğitim Reformu Ve Dewey. *Forum İstanbul Enstitüsü Yayınları* (2007), No:6.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. 2.Baskı. İstanbul: Kare Yayınları.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7 (2), 277-286.
- Efil, İ. (1993). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 103–118.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim müfettişlerinin okul yönetiminde kadınların ve erkeklerin yeteneklerine ilişkin tutumları. *Çağdaş Eğitim*, 21(227), 24-29.
- Ertürk, S. (1975). *Eğitimde program geliştirme*. 2.Baskı. Ankara: Cihan Matbaası.

- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 6.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fidan, N. (2012). *Okullarda öğrenme ve öğretme*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Rota Yayınları.
- Fidan, N. (1996). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Ankara: Alkım Yayınevi.
- Fry, L. W. (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 619-622.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. İstanbul: Kültür Yayınları, 2. Baskı.
- Gorham, J., ve Christophel, D. M. (1990). The relationship of teachers' use of humor in the classroom to immediacy and student learning. *Communication Education*, 39(1), 46-62.
- Gunbayı, İ. (2005). Women and men teachers approaches to leadership styles. *Social Behavior And Personality*, 33 (7), 685-698.
- Güçlü Yılmaz, F. (2018). Eğitimde özerk - özel okullar ve farklı siyasi - ekonomik gelişmeler içinde eğitimde devletin yeni rolü. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), ss. 101-118.
- Hagemann, C. (1996). Yapı ve süreç Almanya ve ABD karşılaştırması ışığında kadınların bilim alanında ilerlemesinin koşulları, akademik yaşamda kadın. , *Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayını*, (9).
- Hall, J. A. and Halberstadt. A. G. (1981), Sex roles and nonverbal communication skills. *Sex Roles*, 7 (3), 273- 287.
- Heilman, M., Blolack, C.J., Mortell, R.R. and Simon, M.C. (1989). *Has anything changed? current characterizations of men, women, and managers*, *Journal Of Applied Psychology*, 74, 935- 942.

- İbicioğlu H., Özmen İ. ve Taş S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma, *SDÜ İİBF Dergisi*, 14(2), 1-23
- İnandi, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149
- Kağan, M. (2005). Devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi – Ankara İli Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Karaevli, Ö. (2016). Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, (8), 35-52
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve amos uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Karau, S. J. and Eagly, A. H. (1999), Gender, social roles, and the emergence of leaders, *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 321- 327
- Kaya, Y.K. (1993). *Yönetim: kuram ve Türkiye'deki uygulama*, Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1).
- Kesken, J. ve Ayyıldız N.A. (2008), Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler, pozitif ve otantik liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729- 754
- MEB. (2018). Okul Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları, Özel Eğitim Ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 15.04.2019
https://Orgm.Meb.Gov.Tr/Meb_İys_Dosyalar/2018_04/05104350_3._Okul_Ynyetiminin_Gyrev_Ve_Sorumluluklary.Pdf

- Numanoğlu, G. (1999). Bilgi toplumu-eğitim-yeni kimlikler-1, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 345.
- Okul Müdürünün Yetki, Görev Ve Sorumlulukları Nelerdir? 2017. Kamugundemi.com [13,09, 2017].
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi. Pegem A Yayıncılık.
- Özel, H. (Hızl.) (1989). *Lider olmanın temel ilkeleri stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayınları
- Özgan, H. ve Bozbayındır, L. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83.
- Schumacker, R.E. and Lomax R.G. (2004). *A Beginner's guide to structural equation modeling*. Second Edition, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers,
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon ilişkisi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, N. (2010). *Lider Sizsiniz*. 1. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tan, M. (2002). Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı? 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, (191),37-46.
- Tanrıverdi, S. (2007). Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. 7. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Tiryaki, A. (2008). İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi genel esaslar*. 6.Baskı. Ankara: Savaş Yayınları.
- Turan, S. (2010). *Etkili Liderlerin Nitelikleri Çalışması* (Basılmamış Rapor).
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Turan, S. ve Ebiçioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8(31), 444-458.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). *Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans*, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596.
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*.
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. V. Üner (Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-1*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

EKLER

EK 1 A. Okul Müdürlerinin Nitelikleri Ölçeği

118

Okul Müdürlerinin Nitelikleri Ölçeği

Okul Müdürlerinin Nitelikleri Ölçeği

Değerli Meslektaşım;

Bu anket formu Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana bilim Dalı'nda Dr. Kenan DİKİLİTAŞ danışmanlığında yürüttüğüm yüksek lisans tezinde değerlendirilmek üzere sunulmuştur.

Ankete katılmak suretiyle tez çalışmasının doğru sonuçlara ulaşması için bulunduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Tuğçe GÜNDÜZ
Bahçeşehir Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Bahçeşehir Koleji Samsun 19 Mayıs Kampüsü
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Zümre Başkanı

* Required

1. Cinsiyetiniz *

Mark only one oval.

- ☐ Kadın
☐ Erkek

2. Ait olduğunuz yaş kategorisini işaretleyiniz *

Mark only one oval.

- ☐ 30'un altı
☐ 30-40
☐ 40'ın üstü

3. Mesleki deneyiminiz *

Mark only one oval.

- ☐ 5 yıl altı
☐ 5-9 yıl
☐ 10-15 yıl
☐ 15 yıl üstü

4. Bulunduğunuz sektör *

Mark only one oval.

- ☐ Devlet
☐ Özel

5. Branşınız **Mark only one oval.*

- ☐ Sınıf
- ☐ Yabancı Diller
- ☐ Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
- ☐ Matematik
- ☐ Türkçe
- ☐ Fen Bilimleri-Fizik-Kimya-Biyoloji
- ☐ Uygulamalı Dersler (Görsel Sanatlar-Beden Eğitimi-Müzik)
- ☐ Other: _____

6. Okul Müdürünüzün Cinsiyeti **Mark only one oval.*

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

7. Okul Müdürünüzün Deneyimi **Mark only one oval.*

- ☐ 5 yıl altı
- ☐ 5-10 yıl
- ☐ 10 yıl ve üstü

8. Okul Müdürünüzün Branşı **Mark only one oval.*

- ☐ Sınıf
- ☐ Yabancı Diller
- ☐ Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
- ☐ Türkçe
- ☐ Matematik
- ☐ Fen Bilimleri-Fizik-Kimya-Biyoloji
- ☐ Uygulamalı Dersler(Görsel sanatlar-Beden Eğitimi-Müzik)
- ☐ Other: _____

Aşağıda okul yöneticinizin nitelikleri ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmıştır. Her davranışın karşısında da beş seçenek verilmiştir. Sizden istenen, her cümleyi dikkatle okuyarak, kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadarki gözlemlerinize göre cevaplamanızdır.

9. *

Mark only one oval per row.

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
Okula her geldiğinde yeni göreve başlıyor gibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Yazılı ifade gücü yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
Okulun ve okul programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	☐	☐	☐	☐	☐
Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Fikirlerinin tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder	☐	☐	☐	☐	☐
Okulda çalışan bireyler okul yöneticisine güvenir	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendisini geliştirmeye açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleki ahlak kurallarına dikkat eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modeli oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Okul çalışanlarına güvenir	☐	☐	☐	☐	☐
Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine,kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.	☐	☐	☐	☐	☐
Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil,gelecekteki durumunu da düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.	☐	☐	☐	☐	☐
Öğretmenler okul yöneticinize fikirlerini korkusuzca açıklayabilir	☐	☐	☐	☐	☐
Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	☐	☐	☐	☐	☐
Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Okul yönetimiyle ilgili değişiklikler yapmaya isteklidir.	☐	☐	☐	☐	☐
İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	☐	☐	☐	☐	☐
Herhangi bir sorun karşısında şikayet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeniliklere açıktır	☐	☐	☐	☐	☐
Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Okulun etkililiğini arttırmak için fırsatları değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
Sözlü ifade gücü yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
Farklı düşüncelere büyük önem verir	☐	☐	☐	☐	☐
Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir	☐	☐	☐	☐	☐
Okulda çalışan herkese aynı saygıyı gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır	☐	☐	☐	☐	☐
Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir	☐	☐	☐	☐	☐
Beden dilini iyi kullanır	☐	☐	☐	☐	☐
Eleştiriye açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
Empati yapabilir.	☐	☐	☐	☐	☐

Powered by



EK 2 ANKET KULLANMA TALEP İZNİ

Konu: *Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R]*

06.10.2018

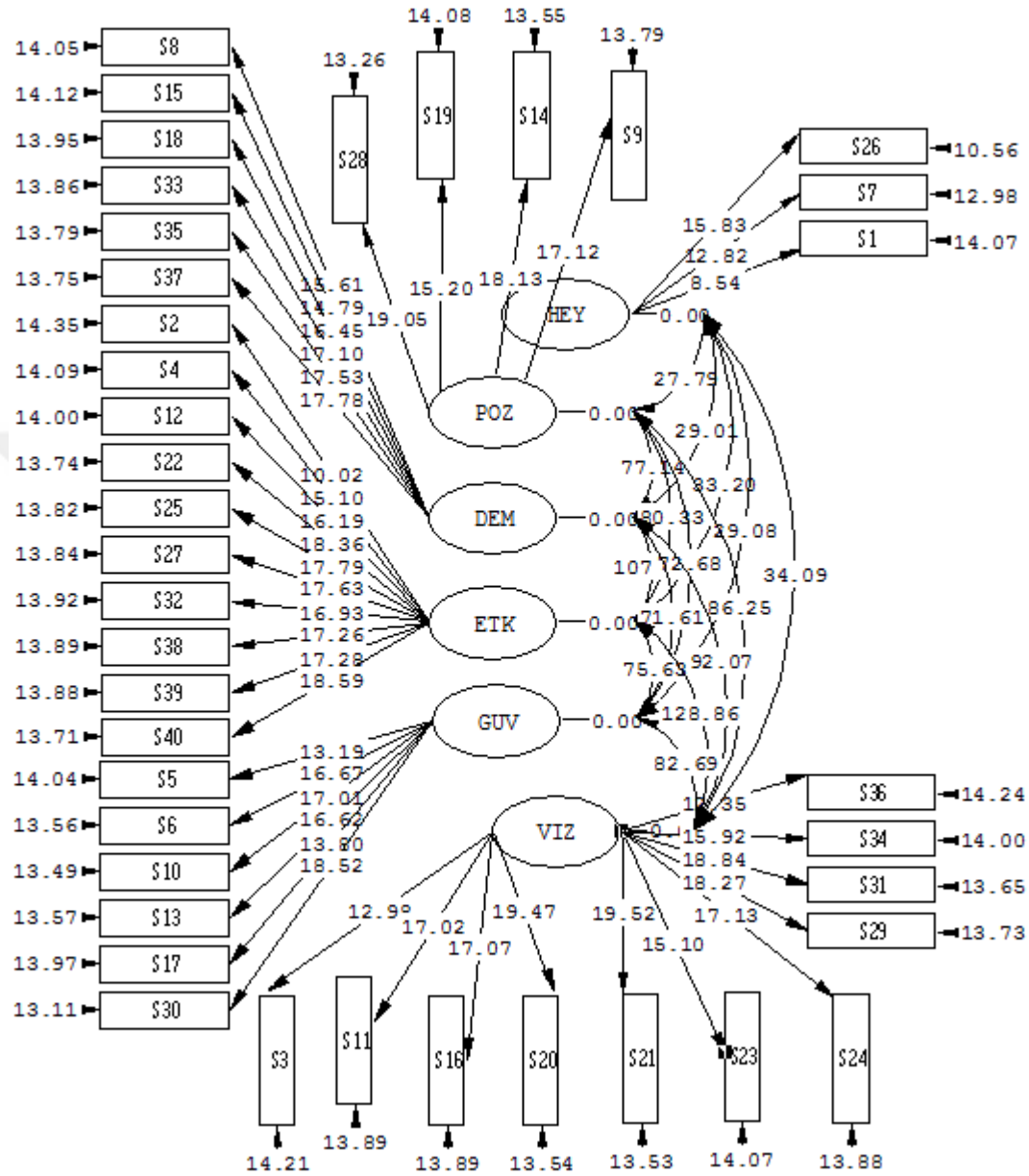
Sn. Tuğçe Gündüz

Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R]'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Prof. Dr. Selahattin Turan/Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi



EK .3 Doğrulayıcı Faktör Analizi Yollara Yönelik İstatistikler



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Gündüz, Tuğçe

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 11 Haziran 1992, Samsun

Medeni Durum: Bekar

Telefon: +90 505 1305788

E mail: tugcegunduz92@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Doğu Akdeniz Üniversitesi	2015
Lise	Bafra Altinkaya Anadolu Lisesi	2011

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2016-Halen	Bahçeşehir Koleji	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Uzmanı

YABANCI DİL

İngilizce (Orta)

SERTİFİKALAR

Bahçeşehir Üniversitesi Üstün Potansiyeli Keşfetme ve Üstün Potansiyelli Çocukların Eğitimi İstanbul/ TÜRKİYE

Bahçeşehir Okulları-Mindfulness Uygulayıcı Eğitimi İstanbul/ TÜRKİYE

MEB-Çocuklarda ve Gençlerde Psikolojik Dayanıklılığı Arttırmak İzmir/ TÜRKİYE

İlk Yardım Uygulayıcısı Eğitimi İzmir/ TÜRKİYE

Destination Imagination Türkiye Appraiser and Team Manager İzmir/ TÜRKİYE