

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN RUHSAL LİDERLİĞE
İLİŞKİN ALGILARI
(Diyarbakır İli Örneği)

HAZIRLAYAN

Tuncay ARDIÇ

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI

DIYARBAKIR

2013

ÖZET

Bu araştırma, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere göre nasıl olduğunu ortaya çıkartmayı amaçlamıştır.

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi 90 ortaokulda görev yapan 2893 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden random yöntemiyle seçilen 29 ortaokul belirlenmiş ve bu okullarda görevli 400 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu okullara gidilerek anketler uygulanmış, ancak eksiksiz olarak doldurulan 389 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırmanın veri toplama aracı, Fry (2007) tarafından geliştirilen ve Kurtar (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 40 madde ve 9 alt boyuttan oluşan "Ruhsal Liderlik Ölçeği"dir. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 20.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizi ve yorumunda frekans, aritmetik ortalama, t-testi, varyans analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan önemli bulgular şunlardır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin ruhsal liderliğinin; *vizyon, umut, özveri, üyelik, verimlilik, örgütsel bağlılık* ve *yaşamsal memnuniyet* alt boyutlarına ilişkin algıları "orta düzeyde katılıyorum"; *ruhsal yaşam* ve *anlam* alt boyutlarına ilişkin algıları ise "çok katılıyorum" olarak saptanmıştır.

2. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğinin; *örgütsel bağlılık* ve *üyelik* alt boyutlarına ilişkin algıları "*öğrenim durumu*"na göre anlamlı fark göstermektedir.

3. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğinin; *verimlilik* ve *umut* alt boyutlarında, "*alan*" değişkenine göre fen bilimleri alanındaki öğretmenler ile sosyal bilimler arasındaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

4. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğinin; *anlam, ruhsal yaşam, verimlilik, yaşamsal memnuniyet* ve *üyelik* alt boyutlarına ilişkin algıları; "cinsiyet" değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir.

5. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğinin; *özveri, anlam, üyelik, ruhsal yaşam* ve *örgütsel bağlılık* boyutlarında okul büyüklüğü değişkenine göre algıları arasında anlamlı fark saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, ruhsal liderlik, ruhsallık, eğitimde ruhsal liderlik

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the secondary school teachers' perceptions about spiritual leadership in terms of some variables. The population consists of 2893 teachers working in 90 formal secondary schools in the city centre of Diyarbakır in 2012 and 2013 academic year. 29 secondary schools are chosen from the research population with random sampling method and 400 teachers have consisted of the sample. Those 29 secondary schools have been visited and questionnaires have been delivered to the sample. However, 389 of those questionnaires have been answered completely and they have been used for the analysis. The "Spiritual Leadership Scale" is used in this research has been developed by Fry (2007) and adapted to Turkish language by Kurtar (2009), consists of 40 items and 9 sub-dimensions. The data evaluated using SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) software. For data analysis frequency, arithmetic average, T-test, variance analysis is used. The significance level was set at 0.05.

The important findings of the study are ;

1. Secondary school teachers' perceptions about spiritual leadership; in the sub dimensions of vision, hope/faith, altruistic love, membership, productivity, organizational commitment, and satisfaction with life is at "medium level" and for the meaning and inner life dimension at the "strongly agree" level.
2. In terms of education level meaningful difference is determined among secondary school teachers' perceptions for the spiritual leadership sub dimensions of organizational commitment and membership
3. In terms of major variable meaningful difference is determined in secondary school teachers' levels of perceptions for the spiritual leadership sub dimensions of productivity and hope.
4. In terms of gender meaningful difference is determined in secondary school teachers' perceptions for the spiritual leadership sub dimensions of meaning, membership, inner life, productivity and satisfaction with life.
5. In terms of the number of teachers at the school meaningful difference is determined among secondary school teachers' perceptions for the spiritual leadership sub dimensions of altruistic love, meaning, membership, inner life and organizational commitment.

Key Words: Leadership, spiritual leadership, spirituality, spiritual leadership in education.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼' ne

Bu alışma J¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Hasan řENT¼RK



¼ye /Danışman: Yrd. Doç. Dr Abidin DAğLI



¼ye: Yrd. Doç. Dr. H. Fazlı ERG¼L



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

.....

Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Sosyal ve ekonomik parametrelerdeki belirsizlik unsurunun tetiklediği tedirginlikler karşısında örgütler, kendilerini güvenli limanlara ulaştıracak, üyelerini mutlu edecek ve örgüte bağlılığı üst düzeyde tutacak liderlere her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin kapitalizm akımının getirdiği sorunlara madde çerçevesinde çözüm üretmekte zorlandığı aşikârdır. Örgütler ve işgörenler artık hem işyerinde hem de günlük hayatlarında maddenin ötesine geçebilen ve ruhlarına dokunabilen ortamları aramaktadırlar. İşte tüm bu koşullar ruhsal liderlerin doğuşuna zemin hazırlamıştır.

Eğitim örgütleri olan okullar bireylerin fiziksel, sosyal ve psikolojik gelişimlerinden sorumlu olan kurumlardır. Eğitim örgütlerini daha üst düzey amaçlar etrafında toplayacak ve okullardaki bireylerin işlerinde anlam, özveri, yaşamsal memnuniyetlerini ortaya çıkaracak, hem öğretmen hem de öğrencilere ruh ve canlılık katacak ruhsal liderler eğitim kurumlarında canlanma için birer hayati ihtiyaçtır. Bu noktada okullarda ruhsal liderlik ve felsefesi üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur. Bu araştırma, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma konusunun saptanması, planlanması ve araştırmanın gerçekleştirilmesinden tamamlanmasına kadar geçen süreçte bütün destek ve samimiyetini esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya, bilgi ve önerilerinden yararlandığım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞENTÜRK'e, çalışmaları ile bana ışık tutan ve hayatımda müstesna bir yere sahip olan hocam Doç. Dr. Behçet ORAL'a, çok değerli akademisyen ve mesai arkadaşım Mehmet KURTULMUŞ'a, anketlerin uygulama aşamasında yardımcı olan ortaokul müdür ve öğretmenlerine şükranlarımı sunarım. Son söz olarak varlığıyla bana her zaman destek olan, çok değerli ve biricik eşim Tuğba ARDIÇ' a ayrıca sonsuz teşekkür ederim.

Diyarbakır 2013

Tuncay ARDIÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
TUTANAK.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİL VE TABLOLAR.....	IX

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
• Problem Durumu.....	1
• Problem Cümlesi.....	4
• Alt Problemler.....	4
• Sayıtlar.....	4
• Sınırlılıklar.....	5
• Tanımlar.....	5
• Kısaltmalar.....	5

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1.KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	6
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	10
2.1.3. Temel Liderlik Yaklaşımları.....	12
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	12
2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	15
2.1.3.2.1 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
2.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	17
2.1.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli.....	20

2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	22
2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	24
2.1.3.3.2 Yol-Amaç Teorisi.....	27
2.1.3.3.3.Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.....	30
2.1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	32
2.1.4. Ruhsal Liderlik.....	35
2.1.4.1. Ruh ve Ruhsallık Kavramı.....	35
2.1.4.2. Ruhsallık ve Din.....	39
2.1.4.3. Ruhsal (Spiritual) Liderlik.....	41
2.1.4.4. Ruhsal Liderlik Teorisi, Louis W. Fry.....	51
2.1.4.5. Eğitimde Ruhsal Liderlik.....	58
2.2. İlgili Araştırmalar.....	61
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	61
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	65

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırmanın Modeli.....	69
3.2. Evren ve Örneklem.....	69
3.3. Veri Topalama Aracının Geliştirilmesi.....	70
3.4. Veri Topalama Aracının Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	73
3.5. Verilerin Analizi.....	73

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	75
4.1. Kişisel Bilgiler.....	75
4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	75
4.1.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	76
4.1.3. Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı.....	76
4.1.4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	77
4.1.5. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	77
4.2 .Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	78

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	78
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	82

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
5.1. SONUÇLAR.....	95
5.2. ÖNERİLER.....	97
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	97
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	97
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	109
EK-1 Anket Formu.....	109
EK-2 İzin Belgesi.....	112
EK-3 Tutanak.....	114
EK-4 Anket İzin Belgesi.....	115
EK-5 Araştırma Yapılan Okulların Listesi.....	116

ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1 Liderlik (Önderlik).....	14
Şekil 2 Çeşitli Liderlik Davranışları.....	19
Şekil 3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Maktriksi.....	21
Şekil 4 Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri.....	23
Şekil 5 Durumlara Göre Lider Davranışı.....	25
Şekil 6 Fiedler Liderlik (Önderlik) Modeli.....	26
Şekil 7 Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması.....	27
Şekil 8 Yol- Amaç Teorisi.....	28
Şekil 9 Durumsal Liderlik Teorisine Göre Etkili Liderlik Biçimleriyle İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi Arasındaki İlişki.....	33
Şekil 10 İnsan Doğası Üzerine Kavramsal Bir Modelleme.....	39
Şekil 11 Ruhsal Liderlik Modeli.....	51
Şekil 12 Yıkıcı Duygu Grupları.....	55
Tablo 1 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	11
Tablo 2 Beş Liderlik Biçimi.....	30
Tablo 3 Vroom'un Zaman Temelli Karar Ağacı Matriksi.....	31
Tablo 4 Üç Durumsallık Teorisinin Karşılaştırılması.....	32
Tablo 5 Narayanamsy'e Göre Ruhsallık Tanımları.....	37
Tablo 6 Ruhsal Liderin Temel Nitelikleri.....	53
Tablo 7 Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları.....	70
Tablo 8 Ruhsal Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 9 Ruhsal Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 10 Öğretmenlerin İfadelere İlişkin Katılma Düzeyleri ve Puan Sınırları....	74
Tablo 11 Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	75
Tablo 12 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	76

Tablo 13 Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı.....	76
Tablo 14 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 15 Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	77
Tablo 16 Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 17 Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Sonuçları.....	81
Tablo 18 Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	83
Tablo 19 Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin f Testi Sonuçları.....	85
Tablo 20 Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	86
Tablo 21 Öğretmenlerin Mesleki Alanlarına Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları.....	88
Tablo 22 Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları.....	89
Tablo 23 Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin f Testi Sonuçları.....	91
Tablo 24 Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algı Düzeylerinin Büyüklüğüne Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	93

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlamalar, tanımlar ve kısaltmalara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi kendi kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi ve kullanmasına bağlıdır. Bu kaynaklar içerisinde örgütlerin önemli bir ögesi çalışanlardır. Çalışanların etkililiği, üretkenliği, performansı gibi birçok örgütsel ve bireysel çıktılarının artırılması örgütün amacına ulaşmasında önemli bir unsurdur. Bu nedenle, örgütlerde çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir.

Örgütlerin etkin ve etkili yönetilmesinde yöneticilerin liderlik rolü oynamaları kaçınılmazdır. Özellikle günümüzde, örgüt yapılarının farklılaşması, yöneticilerin yöneticilik özelliklerinin yanı sıra liderlik rollerinin de ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, günümüz toplum ve örgütlerinde liderliğin oldukça önemli bir ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Toplumsal yaşantının belirleyici niteliklerinden olan örgütler, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik alanlarda meydana gelen değişmelerle giderek çeşitlenmekte ve zenginleşmektedirler. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de amaçlarına ulaşabilmeleri için liderliği, liderlik eğitimini ve lider istihdamını önemsemeleri gerekmektedir. Eğitim kurumlarında yer alan her kademedeki yöneticilerde iyi bir liderin özelliklerinin bulunması beklenir (Can, 2010: 6).

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin istenilen ölçüde başarılı ve etkin olmasında birçok öğenin rol oynadığı bilinmektedir. Okul kültürü- iklimi, sağlığı gibi örgütsel öğeler (Hoy ve Miskel, 2010); okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler gibi insani öğeler; sınıfların kalabalık olması, sınıfların aydınlanması ve ısınması, okul alanlarının yetersiz olması (Şişman, 2011) gibi okulun fiziki şartları bu öğelere örnek olarak

verilebilir. Okulun çalışanlarını güdüleyerek amaçlarını gerçekleştirmesinde ve başarılı olmasında bu öğelerden en etkilisinin okul yöneticileri olduğu söylenebilir. Zira okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişi (Aydın, 2010) ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri (Bursalıoğlu, 2011: 40) olarak görülmektedir.

Yine okuldaki insan ve maddi kaynakları verimli şekilde kullanarak okulu amacına uygun yaşatan kişi olarak da okul müdürlerini görebiliriz (Taş ve Önder, 2010). Dolayısıyla yöneticilerin amaçların saptanması, çalışanların esgüdümlemesi, motive edilmesi, çevre ile ilişkilerin düzenlenmesi, insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi oluşturma gibi (Aydın, 2010: 188,191) liderlik rollerini yeterince yerine getirmeleri okulların başarısına önemli ölçüde etki edecektir. Öğrenci, personel, idareci ve öğretmen gibi farklı yaş gruplarından ve değişkenlerden oluşan çok girdili eğitim sistemleri açısından liderlerin kendi iç derinliklerini kavrayıp bunu yönetim felsefelerine taşıyabilmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur (Akar, 2010: 6).

Örgüt yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için sahip oldukları kaynakları, özellikle de insan kaynağını en etkili şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Etkin bir şekilde çalışanların yönetilebilmesini sağlayabilmek için de yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmaları beklenmektedir. Kurtar (2009: 1) da aynı yönde görüş belirtip, çalışanların en etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmeleri için yöneticilerin birer lider olmaları veya yöneticilik özelliklerinin yanında liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekliliğini ifade etmiştir.

Dünya artık tek bir toplum haline gelmektedir. Değişime yönelik karmaşık global talepler yerel oluşumları etkilemektedir. İşte bu evrensel baskılar liderliğe yönelik geçmişte sahip olunan bakış açılarını, yöntemleri, fikirleri ve modelleri artık geçersiz kılmaktadır (Fairholm, 1997: 54). Bu bakımdan günden güne farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de ruhsal liderlik yaklaşımıdır. Ruhsal Liderlik yaklaşımı son zamanlarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Özgan, Bozbayındır ve Bulut, 2013: 72).

Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissi ve iletişimin en üst düzeyde olmasıdır. Bu yaklaşımın çıkış noktasının bireyin, ancak ve ancak bir grup içinde kendini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir düşüncesinin yattığı söylenebilir. Grubu oluşturan tüm bireyler kutsaldır ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Son yıllarda iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdan soyutlanma ruhsal liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Ruhsal liderlik hem lideri izleyenler hem de liderin kendisinin ruhsal olarak canlı olması için gerekli ihtiyaçlarına hitap etmektedir. Örgüt içindeki bireylere yaptıkları işin bir anlamı olduğu hissettirilerek, bu işin insanların hayatını değiştirdiğine yönelik bir çağrı duygusunun (calling) ve örgüte aidiyetin (membership) yaşatılması ve bireylerin ruhsal açıdan canlı kalmalarının sağlanması ruhsal liderliğin önemli birer ögesidir (Fry, 2003: 695). Ruhsal liderliğin böylesi öğelerinin eğitim kurumları için bire bir örtüştüğü söylenebilir. Çıktılarıyla toplumu şekillendiren eğitim kurumlarında çalışan personelin yaptığı işi önemli görmesi ve yaptıkları işin insan hayatında önemli olduğunu düşünmeleri eğitim sürecinin daha sağlıklı olmasını sağlayabilir.

Isaacson'a (2001) göre, temel amacı hayatta her anlamda başarılı bireyler yetiştirmek olan eğitim kurumlarında da ruhsallık oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Zira okul hayatı ruh ve maddi dünyanın karmaşık bir etkileşimini de içerir (Akar, 2010: 6).

Liderlik konusu, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur (Çelik, 2012: 1). Eğitim örgütlerinde liderlik ile yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ruhsal liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Çebişi, 2013). Eğitim örgütlerinde ruhsallığın ve ruhsal liderliğin önemi dikkate alındığında, bu alanla ilgili çalışmaların çeşitlenmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde ruhsal liderliğin nasıl

algılandığının ortaya konması önemli bir ihtiyaçtır. İşte bu araştırma ile Diyarbakır il merkezindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarının nasıl olduğu araştırılmıştır.

Problem Cümlesi

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları nasıldır?

Alt Problemler

1. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir ve bu algılar boyut olarak ne düzeydedir?

2. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik boyutlarına ilişkin algıları;

- a) Öğrenim durumu,
- b) Kıdem,
- c) Alan,
- d) Cinsiyet,
- e) Okul büyüklüğü,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

Sayıtlar

Bu araştırma ile ilgili sayıtlar şöyle sıralanabilir:

1. Öğretmenler anketi yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
2. Anket uygulamalarına öğretmenler gönüllü olarak katılmışlardır.

Sınırlamalar

Bu araştırma ile ilgili sınırlamalar şöyle sıralanmaktadır;

1. Bu araştırma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Elde edilen bilgiler, kullanılan veri toplama formundaki maddelerle sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2010: 435).

Ruhsal Liderlik: Daha yüksek bir örgütsel bağlılık ve verimlilik için liderlerin hem kendileri hem de izleyenlerinin ruhsal ihtiyaçlarını birbirine bağlayan bir liderlik türüdür (Fry, 2003: 693).

Kısaltmalar

n: Sayı

p: Anlamlılık Düzeyi

Ss: Standart sapma

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

Gruplar Ar.: Gruplar Arası

Sosyal Bil: Sosyal Bilimler

Fen Bil: Fen Bilimleri

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi ortaya konmuş ve konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

İnsanlar fizyolojik, psikolojik, duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere için çaba gösterirler. Bireylerin tek başlarına başaramadıkları durumlarda bir başkasından yardım alma düşüncesi ile insanlar ortak amaç etrafında bir araya gelmiş ve örgüt denilen sistemleri oluşturmuşlardır. Amaçların ve yapılmak istenilen işin niteliğine bağlı olarak oluşturulan örgütlerde çok değişkenli bir büyüme kendini göstermiştir. Örgütlerin birçok açıdan büyümesi o örgütü amaçlarına ulaştıracak, o örgütü yönetecek liderlere ihtiyaç doğurmuştur.

Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş ve diğer insanlara muhtaç durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. (Eren, 2010: 435).

Toplumlar halinde yaşamak bireylerin kendi aralarında çeşitli görevleri ve yetkiyi paylaşmalarına neden olmuştur. Bireyler, kendi amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin yanında, içinde buldukları insan grubunda amaçlarına ters düşmeyecek ortamlara sahip olmak isterler. Ancak bireylerin bütün bu çabalarının düzenli bir şekilde gelişim kaydetmesi için, belirli hedeflere ulaşmayı arzulayan bu bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmesi gerekir. Bunun

doğal bir sonucu olarak, bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikan edebilecek onları belli hedeflere y6nlendirebilecek insanlara ihtiyaç vardır (Akın, 1995: 2).

Günümüzde ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler, turbo kapitalizmin boy göstermesi ağdaş yönetim yaklaşımlarının gelişmesini gerektirmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları, 6zellikle de insan kaynağını en etkili şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda günümüz yönetim literatüründe, yöneticilerin yönetmekle sorumlu olduğu bireyleri en etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birer lider olmaları veya yöneticilik 6zelliklerinin yanında liderlik 6zelliklerine de sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (Kurtar, 2009: 1).

Liderlik tanımı yapılmadan 6nce, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için 6ncelikle şu iki noktanın 6nemle belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. İkincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu formal 6rgütlerden, informal bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir süreçte, etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığı yadsınamaz. Liderliğin b6yle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuş, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji gibi birçok bilim dalı liderliği ve doğasını kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu çerçevede literatürde çok farklı liderlik tanımlarına rastlamak m6mkündür (Karkın, 2004: 44).

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme ve araştırma konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşturulamamıştır. Liderlik, bakış açılarına ve liderlik kavramına yaklaşımlara g6re farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı 6zellikleri g6r6ld6đu gibi, liderlik olgusuna da farklı y6nlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna g6re liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp

analiz edilebilen bir olgu olmaktadır. Türkçe’ de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2011: 1-3).

Lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef; liderlik de "liderin görevi, önderlik " olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011: 1585).

Liderlikle ilgi yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayırım yapılmamıştır. Oysaki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir (Aydın, 2010: 282).

Grubun amacını belirleyip, grup içi iletişimi sağlayan, yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici tedbirleri alan kişiye lider, grubu bu yönde harekete geçirip belirlenen hedefler doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneğine liderlik denilmektedir. Ayrıca liderlik, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişiler ile onların davranışlarına yön veren birey arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010: 435).

Liderlik “belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.” (Koçel, 2007: 463). Diğer bir tanımlamada ise liderlik; gayeleri kabul ettirme ve o gayelerin yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyetidir. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk, 2000: 151,152).

Başaran (2000)’a göre lider, yönetme erkini onu izleyenlerden alan, bilgili, iyi iletişim kuran, yeterli güdülenme ve katılım sağlayan kişidir. Bursalıoğlu (2011: 204) lideri, büyük planların yaratıcısı ve yapıcısı olarak tanımlamaktadır. Ona göre lider, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir.

Burns ise liderliği; liderin izleyenleri, hem kendinin hem de izleyenlerinin değerlerini ve güdülerini temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir Şeklinde tanımlamıştır (Akt. Aydın, 2010:284).

Yukarıda verilen tanımlar doğrultusunda, liderliğin grup amaçlarını gerçekleştirmek için grup üyelerinin bu amacı gerçekleştirmeye kanalize ederek onları eŐgdmleyebilme ve grubun varlığını sürdürebilme işi olarak söylenebilir.

Örgütler genelde açık veya kapalı birer sistem durumundadırlar. Toplumsal açık bir sistem konumunda olan örgütler, çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan deđiŐmeler, çoğu kez örgütün kendisini uyarlama hızından daha hızlı olabilmektedir. Çevredeki bu hızlı değişim bazen örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaŐır. Bu gibi durumlarda örgütün kurtarılması, yaşatılması, büyük oranda yönetmenlerin göstereceği liderlik (nderlik) niteliklerine bağlıdır. Her rgt yaşamını sürdürmek, etkililiğini artırmak için büyüme eğilimi içerisindedir. Bu tür büyüme çoğu kez bir modele bağlanmadan (sisteme dayandırılmadan) oluşur. Alt sistemler, rastgele büyüme çabalarından yoğun biçimde etkilenmekte ve dengelerini yitirmektedirler. Örgütün içinde çatıŐmalara, örgütün etkililiğini yitirmesine yol açacak bu tür dengesizliğin ortadan kaldırılıp örgütün yeniden duruluma kavuŐturulabilmesi için liderliğe gerek duyulur (Başaran, 1982: 74).

Lideri belirleyici davranışlar; yeni bir toplum yapısı yaratmak, bu yapıya yön vermek, bu yapının birliği ve kiŐiliđini etkilemek, bu yapıyı sürdürebilmek, toplumu başarıya götürmek, toplumsal denge ve yeniliği bađdaŐtırabilmek, gerektiğinde toplum kalıpların dıŐına ıkabilmektir (Bursalıoğlu, 2011: 11-12).

Stogdil'e (1974) göre bir liderde bulunması gereken zellikler (Akt: Lunenburg ve Ornstein, 2000: 117-118):

- Kapasite (zekâ, dikkat, üstün yetenek, orijinallik)
- Başarı (kurumsal, bilgi, atletik başarı)

- Sorumluluk (kendine güven, yenilikçi, atılganlık, üstün olma arzusu)
- Paylaşım (aktivite, sosyallik, işbirliği)
- Statü (sosyoekonomik pozisyon)

Liderlik olgusunun esrarı onu örgütsel yaşamın en çok tartışılan, en çok çalışılan ve araştırılan ögesi yapmaktadır. Yöneticiler etkili liderin özelliklerini ve liderliğin örgütsel başarıya katkısını irdelerken, örgüt üzerinde çalışan bilim insanları liderlik ve liderlikle ilgili çok sayıda olayı on yıllarca kapsamlı biçimde ele almışlardır. Ancak bir çelişki olarak liderlik yönetim alanında en kapsamlı çalışılan kavramlar arasında olmasına rağmen hala bir çok cevapsız soru bulunmaktadır. Peki, buna rağmen liderlik çalışılmaya neden devam edilmelidir? Stodgill (1974)'e göre ilk olarak liderlik örgütler için büyük önem arz etmektedir. İkinci olarak liderliğin birçok gizemine rağmen araştırmacılar liderin etkinliğine yönelik ana değişkenleri ayırt edip doğrulamışlardır (Griffin ve Moorhead, 2007: 308).

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik örgüt ve yönetimle ilişkili bir kavramdır. Örgüt, üyeleri, ilişkileri ve amaçları bulunan bir yapıdır. Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılacak şekilde gerekli kararları alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetici ise, kararlar alma ve uygulama süreçlerini işleten ve yöneten kişidir. Liderlik grubun eğilimlerini fark edebilme, onların heyecan, düşünce ve eylemlerini içtenlikle paylaşabilme ve isteklilikle eyleme geçirebilme yeteneğidir (Can, 2010: 4). Dolayısıyla liderlik, yöneticiliğin ötesinde etkileme gücüne sahip olmayı gerektirir (Korkut, 1992: 243).

Drucker'e göre etkili liderler sadece karar vermezler. Bu liderler örgütlere oldukça geniş açıdan bakarlar ve işgörenler üzerinde çok büyük etki oluşturmaktadırlar. Yine etkili liderler günlük sorunları çözmeye ya da ortaya çıkarmaktan daha çok stratejik düşünceleri deneme eğilimindedirler. Yöneticiler genel olarak daha arzu edilen sonuçlara ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysa ki

liderler, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar (Lunenburg ve Ornstein, 2000: 119).

Starrat (1995) lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar Tablo 1’de yer almaktadır. Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmektir denilebilir. . Ancak güç ve etki bakımından ele alındığında iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, sahip olduğu otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal liderler ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupla bütünleşen, onlarla özdeşleşebilen kişidir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilmesi de söz konusudur (Çelik, 2012: 3).

Liderlik ve yöneticilik kavramları, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içine almaktadır. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları birer zorunluluk olarak görülmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması olası değişimlerin hızı ve kapsamı, izleme ve uyumun ötesinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik vb. liderlik süreçlerini içeren dirik bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Erçetin, 2000: 15).

Tablo 1
Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

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

Kaynak: Starrat, 1995: 10; Akt: Çelik, 2012: 3

Örgütün amacını ve amacın gerçekleştirilmesinde izlenecek doğru politikayı çok iyi kavrayabilen, bu bilinç ve anlayışla personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen yönetici, aynı zamanda liderlik statüsünü de kazanmış olur. Liderlik olmaksızın bakıldığında bir örgüt insan ve makine karışımından başka bir şey ifade etmemektedir. Liderlik tanımlanmış hedefleri coşku ile gerçekleştirme konusunda, başkalarını ikna etme, inandırma yeteneğidir. . Bu durumda liderliğin grubu birbirine bağlayan ve onu amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan etkeni olduğu söylenebilir (Aydın, 2010: 131).

2.1.4. Temel Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik teorilerinin kökenleri 19. Yüzyılın sonunda batı dünyasında meydana gelen endüstri devrimine kadar dayandırılabilir. Endüstri devrimi yıllarında örgütsel unsurlara ilişkin yapılan araştırmalar gibi liderlik konusu da dikkat çekmektedir. Liderliği anlamak, lider etkinliğini yordamak ve lider özelliklerini ölçmek için bilimsel yöntemler kullanılmıştır. Modern liderlik teorisinin tarihi üç genel dönemde incelenebilir. Özellikler yaklaşımı dönemi, davranışçı yaklaşım dönemi ve durumsallık yaklaşımları dönemi. Her bir dönem liderliği anlamakta belirgin katkılar sunmuş ve her biri liderlikle ilgili bu süreci etkilemeye devam etmektedir (Sims, 2002: 224).

2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 1991: 334).

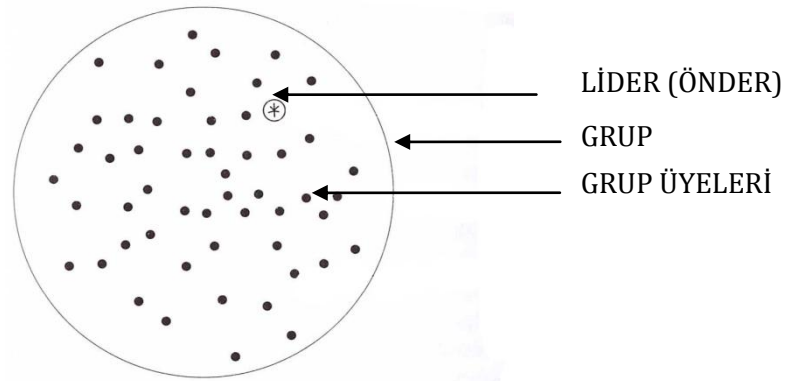
Bu yaklaşım lider niteliklerinin sabit ve kalıcı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Özellikler yaklaşımını takiben araştırmacılar liderin niteliklerini belirlemeye odaklanmışlar, bu nitelikleri ölçme yöntemleri geliştirmeye ve lideri seçmek için bu yöntemleri uygulamaya yönelmişlerdir. Bu araştırmalara bağlı olarak 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde yüzlerce çalışma yapılmıştır. İlk yazarlar zekâ, baskınlık, öz güven, enerji, atiklik ve göreve ilişkin bilgiye sahip olmanın önemli liderlik özellikleri olduğuna inanmaktadırlar. Daha sonra yapılan araştırmalar ile bu listeye birçok özellik eklenmiş ve maalesef liste kısa süre içerisinde oldukça uzun hale geldiği gibi herhangi pratik biçim değerini kaybetmiştir. Buna ek olarak çalışmaların çoğunun sonuçları tutarlılık göstermemiştir. Örneğin ilk başta etkili liderlerin (Lincoln gibi) etkisiz liderlerden daha uzun oldukları savı öne sürülmüştür. Ancak Hitler ve Napoleon gibi etkili olan diğer iki liderin uzun olmadıkları eleştirmenlerce belirtilmiştir (Griffin ve Moorhead, 2007: 311).

Liderin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgili olan bir durumdur. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün olmayabilir. Tüm bunlara karşılık bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflama yapmak mümkündür. Bir liderin izleyenlerden şu yönlerden farklı olması gerekir (Başaran, 1992: 57):

- Daha zeki olmalıdır.
- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Belirli bir grup içinde bir kişinin önder olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider (önder) bu özellikler itibarı ile diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.

Şekil 1
Liderlik (Önderlik)



Kaynak: Koçel, 2007: 449

Özellikler yaklaşımına göre başarılı bir lider şu niteliklere sahip olmalıdır: İyi bir kişilik, entelektüel kabiliyet, girişimcilik, hayal gücü, duygusal sağlamlık, sorumluluk alma isteği, esneklik, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, çabuk karar verebilme yeteneği, cesaret, güvenilirlik, ikna gücü vb. Başarılı liderin kişisel özelliklerini belirlemek için başarılı liderler seçilerek birçok çalışma yapılmış ve bu özellikleri taşıyan liderlerin başarılı oldukları farz edilmiştir (Appaniah, 2010: 221).

Bu yaklaşımın sınırlılıkları ise;

- Temel olarak kişisel nitelikleri vurgulamaktadır ve bu niteliklerin uygulanacağı durum ve çevresel koşulları dikkate almamaktadır.
- Liderliğin doğuştan getirilen bir yetenek olduğu ve daha sonra kazanılamayacağı varsayımına dayanmaktadır.
- Tüm başarılı liderleri içeren genel bir liste yapılamamaktadır.
- Liderlerin bireysel özelliklerini ölçmek için objektif ölçütler yoktur.

Tüm bu sınırlılıklara rağmen özellikler yaklaşımı geçerliğini yitirmiş bir teori değildir. Bu yaklaşıma göre lider belirli niteliklere haiz olmalıdır. Yönetimsel olarak

hazırlanmış çeşitli gelişim eğitim programları ile liderde bu tür niteliklerin geliştirilmeye çalışılması mümkündür. (Appaniah, 2010: 221).

Myers (1964) ve Stogdill (1981) tarafından liderliğe ilişkin olarak yapılmış araştırma sonuçlarının bütünleştirilmesini içeren çalışmalar, liderlik hakkında süregelen düşüncelerin değiştirilmesinde büyük bir rol oynamıştır. Bu çalışmalarla elde edilen en önemli bulgu; hem fiziksel özellik hem de yüksek zekâ ile liderlik arasında manidar bir ilişkinin bulunmamasıdır. Bunun anlamı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik değil, sonradan öğrenilerek kazanılan bir nitelik olmasıdır (Aydın, 2010: 278).

Özellikler kuramı son yıllarda yeniden dikkatleri üzerine çekmektedir. Örneğin bazı araştırmacılar sınırlı sayıdaki nitelikleri liderlik literatürüne yeniden kazandırmak için arayış çabalamaktadırlar. Bu nitelikler; duygusal zeka, güdü, motivasyon, dürüstlük ve doğruluk, öz güven, bilişsel yetenek, işe yönelik bilgi ve karizmadır. Bazı kişilere göre biyolojik faktörler liderlikte rol oynayabilir. Ancak bu niteliklerin liderlik açısından geçerliği olup olmadığını bilmek erken olsa da, uygun niteliklerin bilimsel ve ciddi biçimde ele alınması liderlik kavramına ilişkin algıya katkıda bulunacaktır (Griffin ve Moorhead, 2007: 311).

2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1940'ların sonlarına doğru çoğu araştırmacı özellikler yaklaşımından uzaklaşmış ve liderliğe gözlemlenebilir bir süreç veya eylem olarak bakmaya başlamışlardır. Davranış yaklaşımı olarak isimlendirilen bu yaklaşımın amacı hangi davranışların etkili liderlikle ilişkili olduğunu belirlemektir. Araştırmacılar etkili lider davranışlarının tüm durumlarda aynı olduğu ve bu davranışların daha az etkili lider davranışlarına göre farklılık gösterdiğini varsaymışlardır (Griffin ve Moorhead, 2007: 312).

Özellikler yaklaşımı liderlik açısından ele alındıktan sonra pek de beklenen sonuçlar alınamamış, liderlerin tanımlanması ve eğitimi ikinci dünya savaşı ile birlikte yeniden ortaya çıkmış, araştırmacılar etkili liderliğin kaynağı olarak liderin özelliklerinden daha çok lider davranışlarına yönelmişlerdir.

Lider davranışları üzerinde odaklanmak özellikler yaklaşımına göre bazı avantajlar sunmaktadır. Bunlar:

- 1- Davranışlar objektif olarak gözlemlenebilir.
- 2- Davranışlar kesin ve doğru olarak ölçülebilir.
- 3- Liderliğin doğuştan getirilen ya da yaşamın ilk yıllarında geliştirilen niteliklere bağlı olmasının aksine davranışlar öğretilmektedir.

Bu üç faktör ile ele alındığında liderliğin uygulamada belirgin faydalar sunması askeri örgütlerin yanı sıra diğer çeşitli örgütlerin ilgisini çekmiştir. Buna göre bu örgütler belirgin niteliklere sahip olan lideri tanımlamak yerine, etkili liderlik davranışı sergileyebilmeleri için bireylerin eğitilebilirliği üzerinde durmuşlardır (Sims, 2002: 225).

Liderlik belli bir ortamda bir bireyle grubun diğer üyeleri arasında var olan oldukça dinamik bir ilişkidir. Liderin kişisel özelliklerinden çok yaptıkları önem taşır. Bu nedenle, liderlikten çok lider davranışı üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. Başka bir deyişle, lider-grup ilişkilerinin genelleştirilmiş etkileri üzerinde değil, liderin etkilemede izlediği yol üzerinde durulması gerekir. Liderliğin öğelerinin tanımlanması, incelenmesi, öğrenilmesi ve uygulanması, lider davranışının çözümlenmesi ile olanaklıdır. Ya da, incelenebilecek, öğrenilebilecek ve uygulanabilecek liderlik öğelerinin tanımlanması, lider davranışının çözümlenmesi yolu ile olanaklıdır (Aydın, 2010: 290).

Liderliğe davranış yaklaşımı Michigan Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Yönetim Gözeneği Kuramı'ndan oluşmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2007: 312).

2.1.3.2.1. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan önemli bir çalışma 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan

bir seri çalışmadır (Koçel, 2007: 452). Bu çalışmanın amacı etkili grup performansı ile sonuçlanan liderlik davranışı örneklerini belirlemektir. Verimliliği yüksek ve düşük olan denetmen ve ast grupları ile çeşitli örgütlerde yapılan görüşmelerde araştırmacılar; etkili denetmenler ile etkisiz denetmenler arasındaki farkı belirlemek için denetmen davranışları tanımlarını analiz etmişlerdir. Bu çalışmalarda temel lider davranışı iş merkezli ve işgören merkezli olarak tanımlanmıştır. (Griffin ve Moorhead, 2007: 312).

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı dönem rastlamıştır. Michigan üniversitesi araştırmaları daha çok liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir (Çelik, 2012: 13).

İş merkezli liderlik davranışı gösteren lider, astların işine çok dikkat eder, işte yapmaları gereken süreçleri açıklar ve temel olarak performansla ilgilenir. Liderin ana odağı görevin etkili biçimde tamamlanmasıdır. İşgören merkezli liderlik davranışı gösteren lider ise, yüksek performans amaçları olan etkili iş grupları kurmaya çalışır. Liderin ana odağı yüksek performanstır bu ise grubun insani yönüne özen gösterilerek başarılabılır. Bu iki lider davranışı tek bir boyutun farklı iki ucu arasında yer aldığı varsayılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre herhangi bir lider ya iş merkezli ya da işgören merkezli liderlik davranışı gösterebilir ancak aynı anda hem iş hem de işgören merkezli liderlik davranışı sergileyemez. Ayrıca bu araştırmacılara göre işgören merkezli liderlik davranışının iş merkezli liderlik davranışına nazaran etkili grup performansı ile sonuçlanma olasılığı daha yüksektir. (Griffin ve Moorhead, 2007: 312). Bu çalışmanın ulaştığı genel sonuç işgören merkezli liderlik davranışının daha etkili olduğudur (Koçel, 2007: 452).

2.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

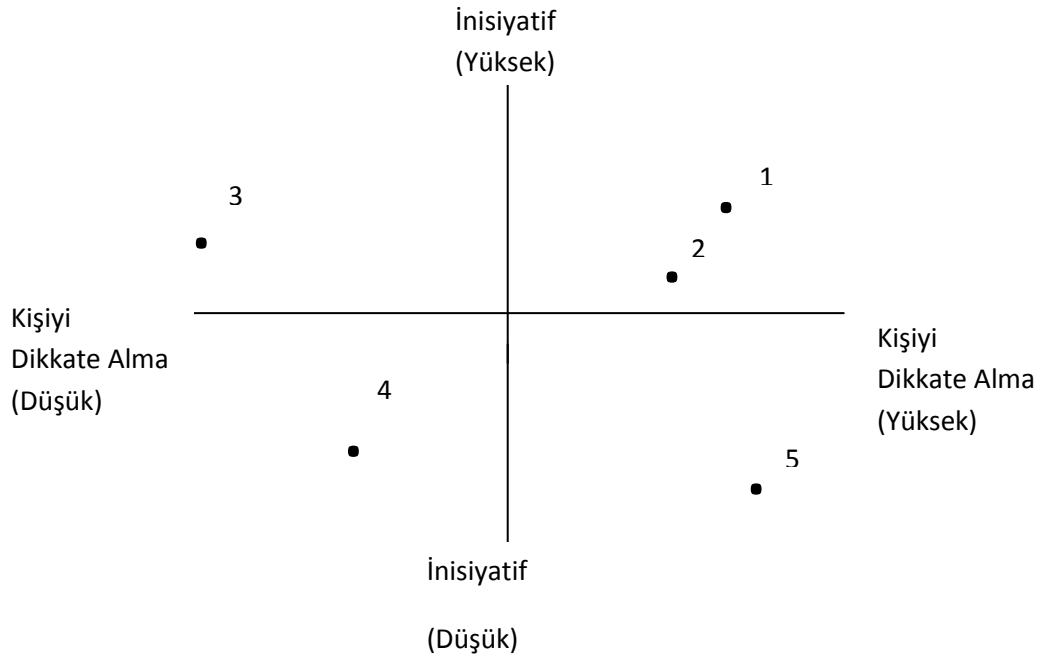
Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio üniversitesinin çalışmaları İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır (Çelik, 2012: 11).

Bu çalışmalarda Ohio Üniversitesi'nde davranış bilimleri alanında araştırmalar yapan bilim insanları askeri ve endüstri örgütlerinde astların üstlerine ilişkin lider davranışı algılarını değerlendirmişlerdir (Griffin ve Moorhead, 2007: 312). Bunu yaparken de "Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi" (Leadership Behavior Description Questionnaire) başlıklı, liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır (Koçel, 2007: 450).

Ohio State üniversitesi çalışmaları çeşitli lider davranışlarını ortaya çıkarmıştır ancak bunlar içinde en önemli iki faktör davranışa odaklanmışlardır: insiyatif (initiating structure) ve kişiyi dikkate alma (consideration) davranışlarıdır. Kişiyi dikkate alan liderlik davranışında lider, astların duygularını önemser ve astların fikirlerine saygı duyar. Lider ast ilişkileri karşılıklı güven, saygı ve çift yönlü iletişime dayanır (Griffin ve Moorhead, 2007: 313). Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir (Koçel, 2007: 451).

İnsiyatif davranışında ise lider astların rollerini açık bir şekilde ifade eder ve astlar kendilerinde ne beklenildiğini bilmektedirler. Aynı zamanda lider iletişim kanalları kurar ve grubun ödevlerini başarması için gerekli yöntemleri belirler (Griffin ve Moorhead, 2007: 313). Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Koçel, 2007: 450).

Şekil 2
Çeşitli Liderlik Davranışları



Kaynak: Koçel, 2007: 450

Yukarıdaki şekil, beş liderin davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre Lider “1” hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; Lider “4” grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermediği gibi grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.

Ohio State üniversitesinde yapılan çalışmanın ulaştığı sonuçlardan bazıları şunlardır:

- 1- Astların işten doyumunu gözeten bir lider, bunu gözetmeyene oranla daha başarılı olmaktadır.
- 2- Bir önderin etkililiği ile önderin astlarını gözetmesi arasındaki ilişki, astların sayısına göre değişmektedir. Astların sayısı arttıkça astların işten doyumunu sağlama azalmaktadır.
- 3- Bir liderin etkililiği ile yapıyı girişime geçirme derecesi arasında artı yönde bir bağıntı vardır.

4- İşgörenlerin örgütten yakınmasında ve ayrılmasında işgöreni gözetmemenin, yapıyı girişime geçirmemenin her ikisinin de etkisi bulunmaktadır (Stogdill, 1969; Vroom, 1976, Akt. Başaran, 1982: 66).

2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Yönetim tarzı matriksi liderlik stillerini değerlendirmek ve ideal bir davranış modeline doğru yöneticileri yönlendirmede bir araçtır. Yatay eksen üretime yönelik lideri dikey eksen ise işgörene yönelik lideri temsil etmektedir (Griffin ve Moorhead, 2007: 314).

Yönetmen işgörene yönelik olduğunda, işgörenlerin gereksinmesini doyumak, başka bir deyişle onların işten doyumlarını sağlamak onun baş uğraşı olur, üretimle uğraşmak ikinci sıraya düşer. Bunun tersine, yönetmen üretime yönelik olduğunda, üretimi nicelik ve nitelikçe artırmak birinci sırada yer alır.

Yönetim tarzı matriksinin her iki boyutu da kendi içinde 1'den 9'a kadar derecelendirilmiştir. Her iki boyutu oluşturan liderlik davranışlarına ilişkin ölçekler yönetmene uygulanarak, hangi boyutun hangi derecesinde olduğu belirlenir. Yönetmenin her iki boyuttan aldığı derece karşılaştırılarak liderlik durumu yönetim gözeneğine göre belirlenmeye çalışılır (Başaran, 1982: 62).

Çelik, (2012: 14)'in Owens'tan (1987) aktardığına göre Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği matriksine göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte, bu liderlik biçimleri beş temel liderlik biçimi olarak özetlenmiştir.

1. **Zayıf liderlik:** Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören ve üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır.

2. **Otorite ve İtaat:** 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.
3. **Şehir Kulübü Liderliği:** Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
4. **Denge Sağlayıcı Liderlik:** Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5,5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır.
5. **Grup liderliği:** 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.

Şekil 3

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Maktriksi

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

Kaynak: Çelik, 2012: 15.

Okul örgütleri açısından Blake ve Mouton'un kuramını değerlendirildiği zaman, hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine en üst düzeyde önem veren liderlik davranışının daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Okulda insan ilişkileri her zaman için önemli görülmekle birlikte okulun bürokratik bir kurum olduğu da unutulmamalıdır. Okulun örgütsel amaçlarını ikinci plana iten bir okul yöneticisi, etkili bir eğitimsel liderlik davranışı sergileyemez (Çelik, 2012: 16).

Bu çalışmalar birkaç lider davranışını net biçimde ortaya koysa da bu davranışlar ile liderin etkililiği arasındaki ilişkiler açık bir biçimde ortaya konulamamıştır. Kısaca davranışsal yaklaşımlar çeşitli kategorilerdeki lider davranışlarını başarılı bir biçimde belirleyerek liderliğe ilişkin bilgilerimizi artırmıştır. Liderliğin kişilik özelliğinden ziyade edinilebilir bir davranış olduğu düşüncesi liderlik eğitimi üzerindeki dikkati artırmıştır. Özellikler yaklaşımında olduğu gibi davranışsal yaklaşım sadece lider davranışlarına odaklanıp, güçlü durumsal öğeleri göz ardı ederek çok karmaşık olan süreçlerin sadece basit bir açıdan sunmakta ve bu yüzden liderlik kavramının bütün olarak anlaşılmasına ulaşmada başarısız olmaktadır (Sims, 2002: 226).

2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Durumsal Liderlik Kuramı olarak tanımlanan yaklaşımlar ise çıkış noktası olarak “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir” anlayışına dayanmaktadır. Kurama göre, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusu olmaktadır. Lideri lider yapan unsurlar liderin içinde bulunduğu ortamdan kaynaklanır (Başaran, 1982: 60).

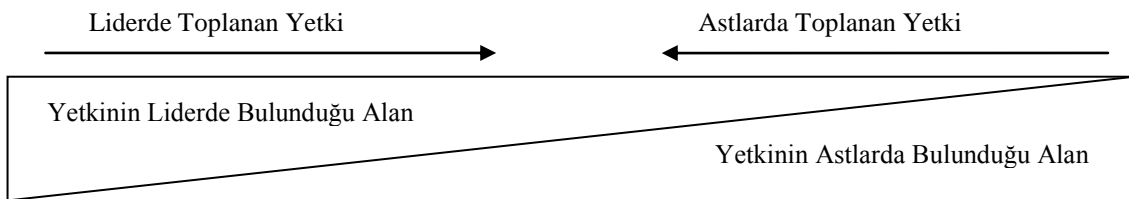
Lider davranışları teorileri liderliğe ilişkin daha gerçekçi, daha karmaşık yaklaşımların gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Özellikle bu teoriler liderin hangi niteliklere sahip olduğundan çok liderin davranışlarına odaklanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Maalesef bu teoriler aynı zamanda etkili liderin nasıl olduğuna ilişkin evrensel genelleme biçimde yönergeler yapmışlardır. Karmaşık bireylerden oluşan karma sosyal sistemleri ele aldığımızda insan ilişkilerinin çok azı tutarlı bir biçimde yordanabilir ve kesin başarılı sonuç elde edebilmek için hiçbir formül güvenilir

değildir. Ancak yine de davranışçı yaklaşımlar etkili liderlik konusunda güvenilebilir bir yönerge bulmak ümidi ile lider davranışları ve işgören tepkileri arasındaki tutarlı ilişkileri belirlemeye çalışmışlardır. Beklenildiği gibi çoğu zaman başarısız olmuşlardır. Bu yüzden liderliği anlamaya ilişkin diğer teorilere ihtiyaç duyulmuştur. Liderlik teorilerinin evriminde diğer bir adım durumsallık modellerinin doğuşu olmuştur (Griffin ve Moorhead, 2007: 315).

Durumsallık teorileri, liderlik (önderlik) olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2007: 456). Durumsallık modelleri uygun lider davranışının bir durumdan diğerine farklılık gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Durumsallık teorisinin amacı, anahtar durumunda olan durumsal faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin ideal lider davranışının tanımlanması yolunda birbiri ile etkileşimini açık bir biçimde belirlemektir. Ana durumsal liderlik modellerine yön veren ve çoğu yönü ile bu modellerin temellerini oluşturan ilk ve önemli bir model olarak karar verme süreçleri hakkındaki bir makalede Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt lider davranışına yönelik bir süreç önerisinde bulunmuşlardır. Tamamen iş merkezli ya da tamamen işgören merkezli davranışın yanında yöneticilerin sergileyebilecekleri çeşitli ara davranışları belirlemişlerdir (Griffin ve Moorhead, 2007: 315-316).

Şekil 4

Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri



Yönetici kararını verir ve uygular.	Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.	Yönetici fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imkânı verir ve bunları cevaplar	Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.	Yönetici sorunu bildirir astların önerilerini alır ve kararını verir.	Yönetici konunun sınırlarını belirler ve kurulun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkân tanır.	Yönetici sorunun sınırlarını belirler bu çerçevede içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararı alıp uygulama izni tanır.
-------------------------------------	---	---	--	---	--	--

Kaynak: Eren, 1993: 293.

Bu çerçeve durumsal faktörlerin önemine dikkat çekse de kuramsalın ötesine geçememiştir. Daha kapsamlı ve bütünsel teoriler sunmak ise sonra gelen bilim adamlarına kalmıştır. Kabul gören en önemli durumsallık teorileri, Fiedler'in durumsallık teorisi, Yol Amaç teorisi ve Vroom'un Karar Ağacı Yaklaşımı'dır (Griffin ve Moorhead, 2007: 316).

2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Liderlikte durumsallık kavramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Çelik, 2012: 19).

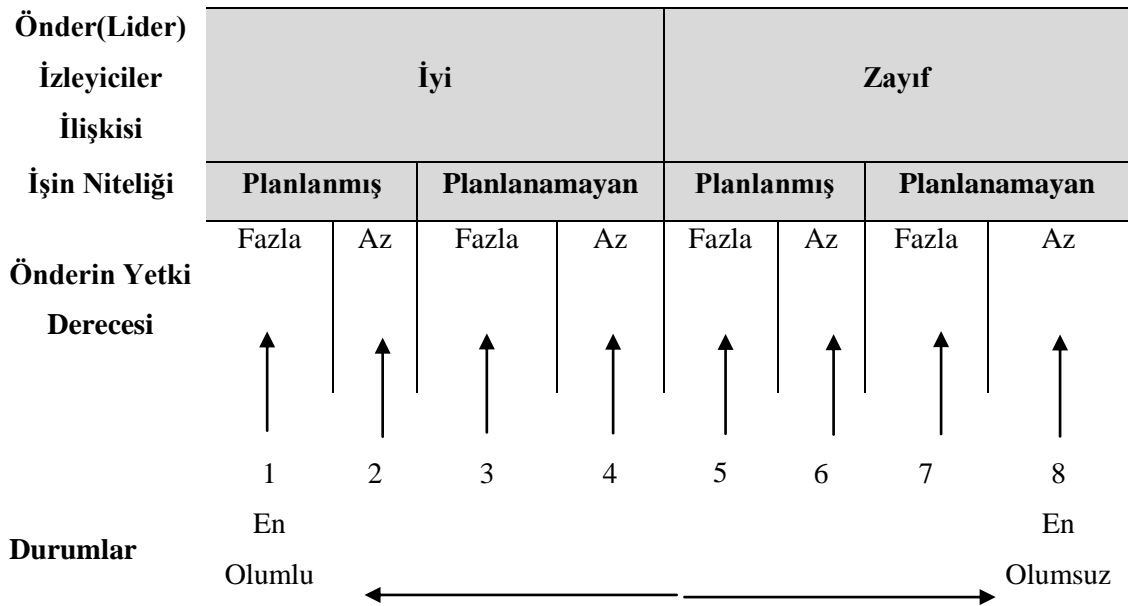
Fiedler liderlik biçimini belirlemek amacıyla bir araç geliştirmiştir. Bu araçla liderleri birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri (Least Preferred Co-Worker) izleyenleri nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Bu bulgular temel alınarak, liderin en çok tercih ettiği ile en az tercih ettiği izleyenler arasındaki algılama benzerliği derecesi bulunmaya çalışılmıştır (Başaran, 1992: 76).

Bu teori ile liderin kişiliği ile durumun karmaşıklığı birlikte ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre liderin etkililiği duruma bağlıdır ve sonuç olarak bazı liderler bir durum ya da örgütte etkili olabilirken diğer bir durum ya da örgütte etkili olamayabilirler. Bu tutarsızlıkların neden meydana gelebileceği üzerinde durulmuş ve etkili lider performansı ile sonuçlanabilecek durum-lider eşleşmeleri yapılmıştır (Griffin ve Moorhead, 2007: 317).

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmaktadır. Bazı liderler belli durumlarda etkili olabilirken, bazıları aynı durumda etkili olamamaktadır. Bu durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması üç önemli faktöre bağlıdır. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır (Aydın 2010: 299).

1. Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
2. Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
3. Liderin konumsal gücü

Şekil 5
Durumlara Göre Lider Davranışı



Kaynak: Koçel, 2007: 459.

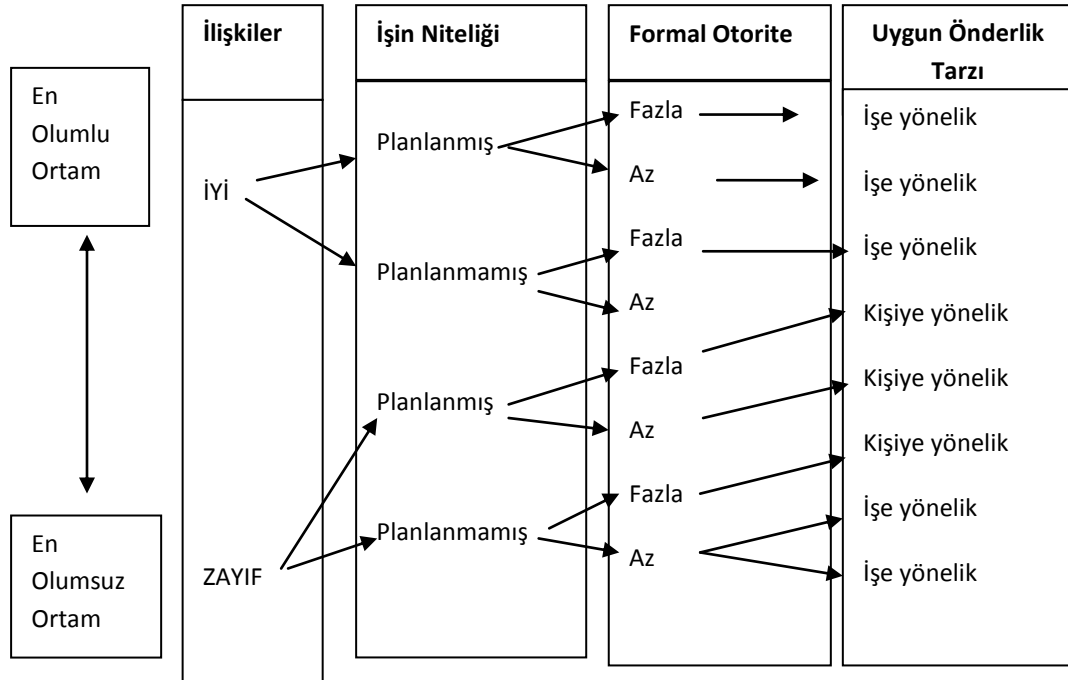
Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Başaran, 1992: 77):

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
3. Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimini göstermesine bağlıdır.
5. Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
6. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Fiedler'in LPC teorisi araştırma sonuçlarındaki tutarsızlıklar nedeniyle sıkı biçimde tartışılmıştır. Bu teoriye yöneltilen eleştiriler arasında LPC teorisi ölçeğinin geçerliğinin düşük olması, teorinin araştırma ile sürekli desteklenememesi ve Fiedler'in lider davranışının esnek olmaması yönündeki varsayımının gerçeği yansıtmaması sayılabilir. Buna rağmen teori liderlik kavramını durumsallık eksenine taşımanın yanı sıra, etkili liderlikte örgütsel ortamı açık biçimde ele almanın önemine dikkat çekerek alana büyük katkılar sunmuştur (Griffin ve Moorhead, 2007: 319).

Şekil 6
Fiedler Liderlik (Önderlik) Modeli



Kaynak: Koçel, 2007: 459.

2.1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

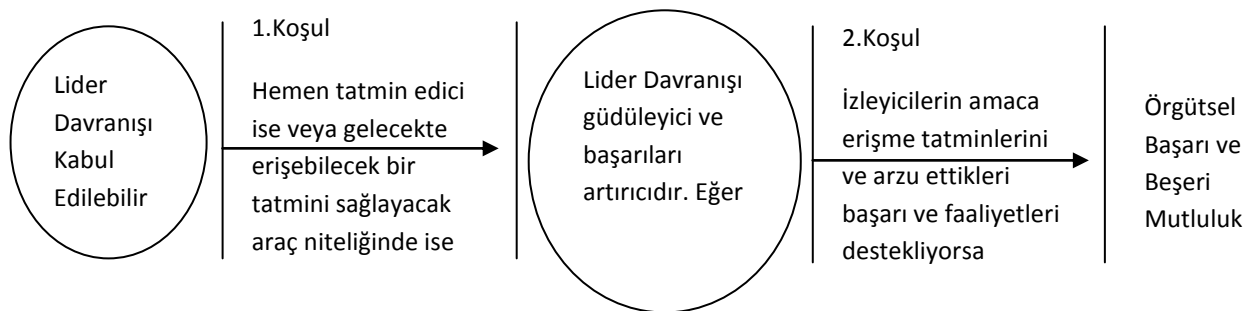
Liderlik kavramını durumsallık açısından ele alan ve Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen yol-amaç teorisi liderin davranışlarına ve durumlar üzerine odaklanmaktadır. Fiedler'in LPC teorisine zıt olarak yol amaç teorisi liderin farklı durumlara uyum sağlayabileceğini ifade etmektedir (Griffin ve Moorhead, 2007: 320).

Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarısı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre liderin davranışı, astların amaca ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkardığı ölçüde motive edici ve tatminkârdır (Can, 1992:190).

Yol amaç teorisine göre astların lider tarafından güdülenmesi liderin astların beklentilerini etkileme davranışlarına bağlıdır. Diğer bir deyişle lider istenilen ödüllere (goals (amaçlar) ulaştıracak davranışları (paths (yol)) açıkça belirterek astların performanslarını etkiler. İdeal olarak da bir örgütte ödül almak etkili performansa bağlıdır. Yol amaç teorisine göre lider farklı durumlarda farklı şekillerde davranabilir (Griffin ve Moorhead, 2007: 320).

Şekil 7

Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması

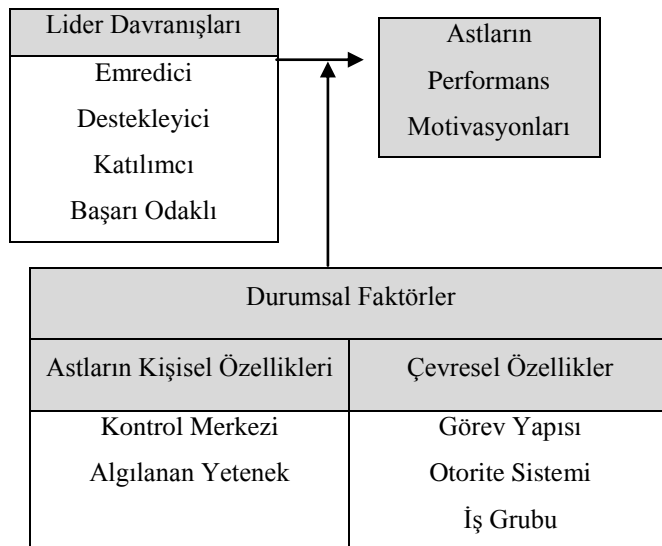


Kaynak: Eren, 1993: 293.

House ve Mitchell'in teorisinde dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir: (Hoy&Miskel, 1991: 270; Akt. Çelik, 2010: 17).

1. **Emredici (Yönlendirici) Davranış:** Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
2. **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
3. **Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
4. **Katılımcı Liderlik:** Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

Şekil 8
Yol- Amaç Teorisi



Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2007: 320.

Yol-amaç teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir: (Eren, 1993: 309).

- 1- Lider, izleyicilere daha ilginç ödülleri vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.
- 2- İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır.
- 3- İzleyicilerin işleri hâlihazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu takdirde bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Yol-amaç teorisi kısaca değerlendirilecek olursa, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülebilir. Ancak, yapılan birçok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, iş yerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için önderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir (Eren, 1993: 293).

Yol-Amaç teorisi Fiedler'in durumsallık teorisine benzer şekilde farklı durumlara göre farklı liderlik stillerinin kullanılmasının önemine işaret etmektedir. Ancak yol amaç teorisi herhangi bir zamanda birden fazla liderlik stiline kullanılabileceğini vurgulamaktadır (Sims, 2002: 230).

Yol-amaç teorisinden eğitimsel liderlik açısından çıkarılabilecek bazı sonuçlar vardır. Yol-amaç kuramının öngördüğü dört liderlik davranışı biçiminden destekleyici ve katılımcı liderlik davranışı, eğitimsel liderlikte daha kolay uygulanabilir. Çünkü eğitim örgütleri eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla okullarda emredici liderlik davranışının etkili olması mümkün değildir. Okul yöneticisinin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak yolları açması, yol-amaç kuramı açısından önemli görülmektedir. Öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açan okul yöneticisi, öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu artıracaktır (Çelik, 2010: 19).

2.1.3.3.3. Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı

Bu kurama göre, çağdaş liderlikte asıl sorun, karar verme sürecine katılmadır. Çağcıl örgütlerin karmaşıklığı karar verme sürecinin dikkatle seçimini zorunlu kılmaktadır. Belli durumlarda otokratik biçim en etkili olurken, başka durumlarda ileri ölçüde katılımcı yaklaşım en etkili sonucu vermektedir. Fiedler'in liderlik modeli, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin uygun ya da etkili olacağı görüşüne dayanırken, Vroom ve Yetton'un kuramında daha da ileri gidilmekte ve belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmaktadır (Aydın,2010: 301).

Tablo 2
Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karar Verme Sürecine Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Derecesi
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	Düşük (Otokratik) 1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupla paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5 Yüksek (Demokratik)

Kaynak: Çelik, 2010: 25

Tablo 3
Vroom'un Zaman Temelli Karar Ağacı Matriksi

P R O B L E M D U R U M U	Kararın Önem Düzeyi	Sorumluluğun Önemi	Liderin Uzmanlık Durumu	Sorumluluk Olasılığı	Grup Desteği	Grup Uzmanlık Durumu	Takım Becerisi			
	Y	Y	Y	Y	Y	-	-	-	Karar Ver	
D					Y	Y	Y	Astların Görüşünü Al		
				D	D	-	Danış (Gruba)			
				-	-					
D			Y	Y	Y	Y	Y	Kılavuzluk Et		
					D	-	Danış (Bireysel)			
			D	Y	Y	Y		Y	Kılavuzluk Et	
					D	-	-	Danış (Gruba)		
D		Y	Y	-	-	-	-		Karar Ver	
				D	-	Y	Y	Y	Kılavuzluk Et	
			D			-	D	-	Danış (Bireysel)	
			D	-	-					
		D	Y	-	Y	-	-	-	Karar Ver	
					D	-	-	Y	Astların Görüşünü Al	
			D	-	-	-	-	-	D	Kılavuzluk Et
						-	-	-	-	Karar Ver

Bu matriks karar vermede zamanın çok önemli olduğu durumlar için önerilmektedir. Matriks huni şeklinde bir işleme sahiptir. İlk önce en soldaki kolondan akla gelen bir problem ile başlanır. Sütun başlıkları problemde var olan ya da olmayan durumsal faktörleri işaret etmektedir. Her bir ilgili faktör için Yüksek (Y) veya Düşük (D) seçeneklerinden birini seçerek devam edilir. Her bir yargıyı irdeleyerek önerilen sürece gelene kadar ilerlenir. (Griffin ve Moorhead, 2007: 324).

Bu kuramın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu kuramın odak noktasını kendi kendine bilgidен yararlanma oluşturmaktadır. Yöneticiler duruma uygun olarak etkili ya da etkisiz olabilecek bir dizi soru listesi oluşturmaktadır. Ayrıca bir ülkenin kültürel normları, karar verme sürecine etkide bulunabilir. Yöneticinin kabul etmesi ve istemesine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadır. Dolayısıyla bu kuramda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır (Çelik, 2010: 25).

Tablo 4. Üç Durumsallık Teorisinin Karşılaştırılması

Kuram	Lider Davranışları	Durumsallık Değişkenleri	Lider Etkililiğinin Ölçütü
Fiedler	Görev Yönelimi İlişki Yönelimi	Grup İklimi Görev Yapısı Liderin Konumsal Gücü	Performans
House'ın Yol-Amaç Teorisi	Destekleyici Emir Verici Katılımcı Başarı Yönelimli	İşgörenlerin Özellikleri Görev Özellikleri	İşgörenlerin iş Doyumu ve İş Performansı
Vroom ve Yetton	Otokratik Davranıştan Demokratik Davranışa	Kararın Niteliği Kararın Kabulü	Kararın Kalitesi İşgörenlerin kararı kabullenmesi

Kaynak: Hellriegel, Slocum&Woodman, 1986; Akt. Çelik, 2010: 26.

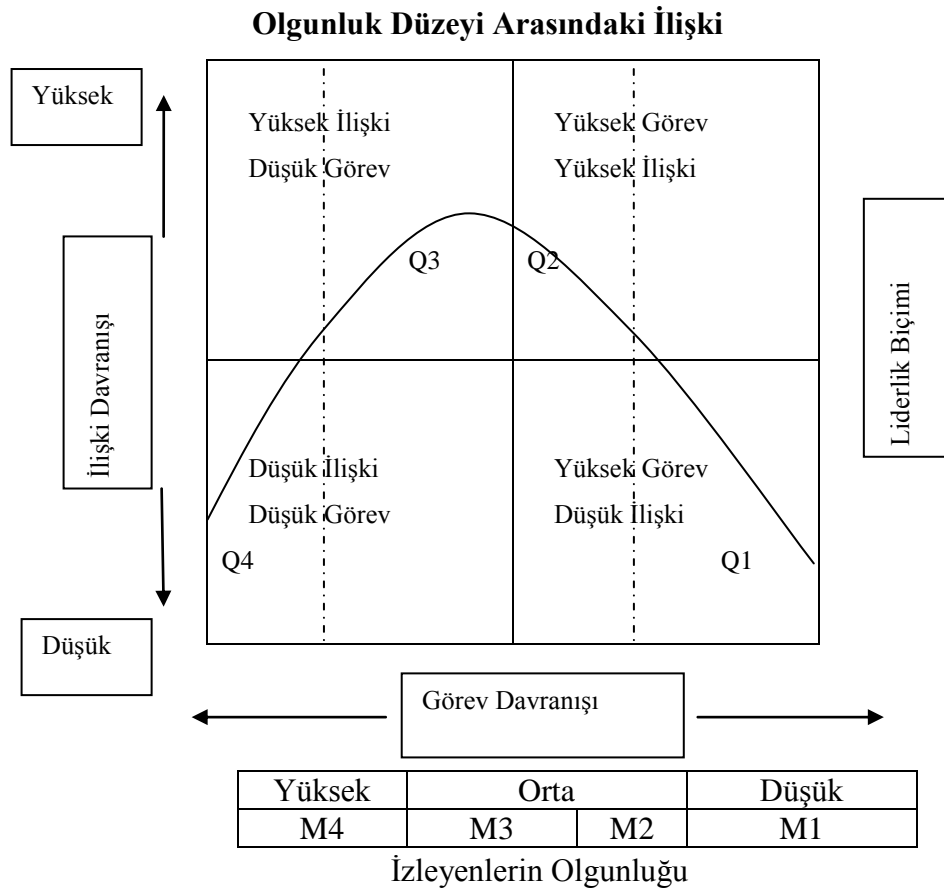
2.1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisi Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Durumsallık teorisi Fiedler'in ve House'nin teorisinden farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik teorisi, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorinin temel varsayımının lider etkililiğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır (Çelik, 2010: 28).

Hersey ve Blanchard modeli uygun lider davranışının lideri izleyenlerin hazırbulunuşluklarına bağlı olduğu varsayımına dayanır. Bu durumda hazırbulunuşluk, astların motivasyon derecesi, yeteneği ve sorumluluk almada istekliliğini ifade etmektedir (Griffin ve Moorhead, 2007: 334).

Lider sadece grubu bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Çünkü grup üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri farklıdır. Okul yöneticisinin öğrenci grubu ya da öğretmen grubuna karşı göstereceği liderlik davranışları birbirinden farklı olabilir. Özellikle ortaöğretim kurumlarında branş öğretmenlerinin değişik alanlardan gelmeleri, okul yöneticisinin bütün öğretmenleri tek bir grup olarak görüp değerlendirme olanağını büyük ölçüde sınırlandırmaktadır (Çelik, 2010: 29).

Şekil 9. Durumsal Liderlik Teorisine Göre Etkili Liderlik Biçimleriyle İzleyenlerin



Kaynak: Owens, 1987: 151 Akt: Çelik, 2010: 29.

Durumsal liderlik kuramı değerlendirildiği zaman dört temel önerme geliştirilebilir. (Hoy ve Miskel, 1991: 295; Akt: Çelik, 2010: 30).

- 1- Bir grup çok düşük bir olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M1), görev yönelimli (Q1) liderlik biçimi daha etkili olmaktadır.
- 2- Grup, biraz daha düşük olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M2) dinamik liderlik biçimi (Q2, yüksek-görev ve yüksek-ilişki davranışı) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.
- 3- Grup orta düzeyde bir olgunluğa sahip olduğu zaman (M3) ilişki yönelimli liderlik biçimi, (Q3) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.
- 4- Grup çok olgun olduğu zaman (M4), yetki devredici liderlik biçimi (Q4, düşük-ilişki ve düşük görev davranışı) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.

Okul yönetimi açısından ele alındığında durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak zorundadır. Çünkü okul örgütlerine bakıldığında çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. Öğretmen dört yıllık bir yükseköğretim kurumundan mezun olmak durumundadır. Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir. Dolayısıyla okul yöneticisinin liderlik davranışı öğretmenlerin yanında eğitimci olmayan personel ve öğrencileri de etkilemektedir. Zaman zaman görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek öğrencileri yönlendiren okul yöneticisi, ilişki yönelimli liderlik davranışlarıyla öğrencilerin güdülenme düzeyini yükseltebilir. Öğrencilerin birtakım istedik davranışları kazanmasında okul yöneticisinin liderliği büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2010: 31-32).

2.1.4. Ruhsal Liderlik

2.1.4.1. Ruh ve Ruhsallık Kavramı

Ruhsal liderlik kavramının temeli ruh “spirit” kelimesine dayanmaktadır. Ruh insan ürünü olmayan soyut bir kavramdır (Karadağ ve Baloğlu, 2007: 170). Anderson’a (2000) göre spirit, yani ruh, Latince nefes anlamına gelen spiritus kelimesinden gelir ve canlıları hayatta tutan güç olarak bilinmektedir (Anderson, 2000: 16-17). Fairholm’a (1997) göre ise ruh, bir kişiyi ve aynı zamanda tüm insanları hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut güçtür. Ruhsallık ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavramın farklı anlamları ve farklı yorumları olduğu görülebilir (Martsolf & Mickley, 1998: 27).

Spiritüalite, sözlük anlamında “manevi-ruhani değerlere bağlılık olarak” tanımlanan, anlaşılması zor, soyut bir kavramdır. Literatürde, Spiritüel boyutun tanımlanmasında ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Spiritüalite, Latince hayatın niteliğini geniş bir konseptte ele alan ve “nefes almak”, “hayatta olmak” anlamlarına gelen “spiritus” kelimesinden gelmiştir. Daha geniş anlamıyla Spiritüalite: “hayatı hissetmek” tir (Kurtar, 2009: 9).

Mutasavvıfların ruhla ilgili görüş ve inanışları arasında ortak noktalar olduğu kadar, farklı noktalar da mevcuttur. Tasavvufçulara göre ruh “insanın soyut latifesidir, insandaki bilen ve idrak eden latife olup, emir âleminden inmiştir, kühünü idrak etmek mümkün değildir” biçiminde tanımlanırken (Uludağ, 1996); mutasavvıflara göre ruh, manevi bir cevherdir. Öldükten sonra yaşamaya devam eder.

Mevlânâ düşüncesinde, insan problemi irdelendiğinde İnsan bir “ruh” ve “beden” varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan ruh varlığı olarak nurdan yaratılmış ama öte yandan topraktan ve çamurdan olma bir beden içerisine hapsedilmiştir. İnsanın, ruhun gayelerini gerçekleştirmeye yönelmesi, Mevlânâ düşüncesinde, hakiki anlamda varoluşunu gerçekleştirmesidir. Çünkü ancak bu sayede insan kendisini sonsuzca olgunlaştırma ve yetkinleştirme idealini bir ihtiyaç olarak duyar. Bu ihtiyaç bir idealin gerçekleştirilmesine duyulan ihtiyaçtır. Mevlânâ düşüncesinde ruh, dinamik bir

realitedir ve tekâmül halindedir. Ruh, maddî, nebatî ve hayvanî merhalelerden geçerek, insanî ruh seviyesinde akıl, bilinç ve aşk varlığı olarak insanı ortaya koymuştur. Ancak ruhun insan varlığı olarak kazandığı vasıflar bu merhalenin donuk ve durağan kalmasına engeldir. Buradan hareketle Mevlânâ düşüncesinde insan varlığında aslî unsurun ruh olduğunu söylemek mümkündür (Bayraktar, 2006: 111-116).

Ruh, din ve felsefe alanında ise, insan varlığının maddi olmayan tarafı olarak tanımlanmakta ve öldükten sonra kişinin varlığını sürdüren kısmı olarak ele alınmaktadır (Karadağ ve Baloğlu, 2007: 170). X. yüzyılda yazılmış bir eser olan İhvanı-ı Safa'da insan ve onun doğasına ilişkin olarak üç görüş ileri sürülmektedir. Birinci görüşe göre, (1) insan, bildiğimiz et, kan, kemik gibi maddi öğelerden oluşmaktadır. İkincisine göre, (2) insan ruh ve bedenden meydana gelen dual bir varlıktır ve düalistler bu görüşü benimsemişlerdir. Üçüncü görüşe göre ise, (3) beden insan için bir elbise veya kılıftan başka bir şey değildir. Onun gerçek tarafı, sadece ruhudur ve bu görüşü savunanlar da spiritualistlerdir (Şahin, 2001).

Platon'un ruha ilişkin görüşleri incelendiğinde beden ruhun bu dünyaya düşüşünde içinde bulunmak zorunda olduğu bir çeşit kafes gibidir. Bu dünyadaki varlığının görüntüsü olan beden sonludur ancak ruh sonsuzdur. Bu sebepten değerli olan ruhtur ve ölüm ruhun kendi başına kalabileceği ve de asıl bilgeliğe ulaşabileceği, bedenden ayrılma halidir. Beden için son olan ölüm, ruh için bir başlangıçtır. Ruh her ne kadar hareket ettirici olsa da yani bedeni kontrol edip düzenlese de bazı haller vardır ki – yukarıda sözü edilen örneklerde olduğu gibi- beden de ruha tesir edebilmektedir. Dolayısıyla ruh ve bedeni birbirine zıt iki varlık gibi düşünmek yerine, bir denge bir düzen bir uyum sağlamalı ve ölçülü bir ruh ve de sağlıklı bir bedene sahip olunmalıdır (Keskin, 2010: 50).

Platon'a göre ruh insan dünyaya gelmeden önce vardır, ideaları yani asıl gerçekleri, tüm varlıkların gerçek özlerini kavramış bu dünyaya geldiğinde de ise bedenlendiği için gerçek varlıklardan, varlıkların ezeli ebedi özlerinden uzaklaşmış, bildiklerini unutmuştur. İçinde bulunduğu maddi dünya ve hatta ruhun içinde bulunduğu maddi bedeninin kendisi ruhun doğru bilgiyi elde etmesine engel olur. Çünkü madde

soyut özleri yani ideaları kavrayamaz. İnsan akıl vasıtasıyla ideaları hatırlar (Gülsoy, 2010: 62).

Ruh-beden ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda bedenden ayrı bir manevi varlığa sahip ruh anlayışının, (bazı farklılıklar arz etmekle birlikte) Kindî, Razi, Farabi, İbn Sina ve Gazali gibi önde gelen İslam filozoflarının eserlerinde yer aldığı bilinmektedir (Karaman, 2008: 10).

Ruhsallık kavramı günümüzde geleneksel bağlamı olan din temelinden ayrılmıştır. Çünkü artık ruhsallık kavramı dini bilimlerin yanında birçok akademik ve profesyonel disiplinlerde ele alınmaya başlamıştır. Bu durum hemşirelikten sosyal bilimlere kadar birçok çeşitli alanlarda kendini göstermektedir. Ruhsallığın tek bir tanımını yapmak oldukça zorlaşmaktadır çünkü yapılacak tanımın birçok alanı, araştırma yöntemlerini ve artan uygulama sahalarını da dikkate alması gerekmektedir (Flanagan ve Jupp, 2007: 24).

Araştırmacılara göre ruhsallık kavramı bilişsel, duygusal, davranışsal, kişiler arası ve fizyolojik boyutları olan oldukça karmaşık bir değişkendir (Hill ve Pargament 2003: 64). Riaz ve Normore (2008)'a göre ruhsallık kişinin kendisi hakkındaki yüksek bir farkındalık ve yüce bir anlam ile bağ kurma arzusudur.

Tablo 5
Narayanamsy'e Göre Ruhsallık Tanımları

Tanım	Yazar-Yıl
Gizli Yolculuk	Mische (1982)
Bireyin dünya ile ilişkili inançları	Seoken ve Carson (1987)
Koşulsuz sevgi ile bağlanma	Elison (1983), Clark vd. (1991), Roos (1997)
Radikal doğruların ve en son değerlerin açıklanması	Legere (1984), Cowley (1997)
Bireyin yaşam prensibi ya da temeli	Clark vd. (1991)
Sır, büyük güç, Tanrı ya da evren ile bağlantı hissi ve yaşam ilişkisi	Reed (1992)
Yaşama verilen anlam ya da amaç	Legere vd. (1991), Fitchett (1995), Sherwood (2000)
Kendi içinde ve diğerleri için de bağlılık	Reed (1992), Sherwood (2000)

Kaynak: Narayanamsy, 1999:119.

Ruhsallık kavramı farklı alanlarda farklı anlamlara gelmektedir. Alexander (1980) günlük kullanıma göre üç genel tanım önermektedir.

Din: Bireylerin inançlarını ciddi ve tutarlı biçimde yaşayabilmeleri için var olan bir sürekliliktir.

Genel Anlam: Belirli bir dini öğretiyi referans almaksızın, maddi hayatta sonsuz değerlerin ve hassasiyetlerin bir bütünüdür.

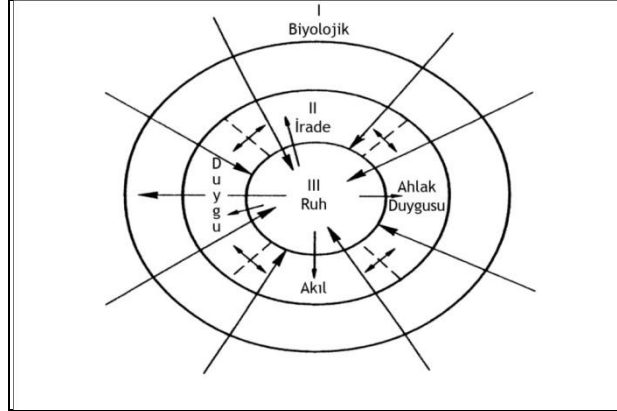
Geniş Anlam: Sonsuz değerleri barındıran ve bireylerin istekli olarak ilişki içinde buldukları insan hayatının bir yönüdür.

Bireyin ruhsallık boyutu incelendiğinde şu bulgular elde edilmektedir: (Mc Sherry, 2000: 937)

- Evrenle (kâinatla) uyum içinde olmak için çabalar,
- Sonsuzluğa ilişkin cevaplar bulmaya çalışır,
- Duygusal stres, fiziksel hastalık veya ölüm vakası ile karşılaştığında odaklandığı bir boyuttur.

Ruhsallık, “ilişki” kavramları boyutuyla da açıklanabilir. Tüm ilişkiler zaman, derinlik ve samimiyete sahip olursa, Ruhsal olma potansiyeline de sahip olur. Ruhsal ilişkilerde en önemli nokta bireyin daha derin boyutlardaki kişisel ilişkileridir. Ruhsallık, bireyin sahip olduğundan daha büyük bir güçle hayattan anlam ve sürdürülebilir bir ilişki bulmasının birçok yolu olduğunu gösterir. Ruhsallık, kendini aşabilme bilinciyle ulaşılabilen bir var oluş biçimidir. Ruhsallık, insanın kendi kabulleriyle oluşturup “kutsal” diye adlandırdığı -kendi kutsalı- ile kendi varlığını, yaşamını ve değerlerini özdeşleştirmesidir. Diğer bir ifade ile kendini kendi kutsalı ile bir düşünmesi, algılaması ve bu şekilde yaşamını sürdürmesidir. Bütün bu sebeplerle de ruhsallık, kişiye özel bir olgudur (Kurtar, 2009: 16).

Şekil 10
İnsan Doğası Üzerine Kavramsal Bir Modelleme



Kaynak: Narayanasamy 1999:118.

Taylor (2002) ruhsallığın yedi ilkesini tanımlamakta ve ruhsallığın yaratıcılık olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeler ise:

- İletişim
- Saygı
- Vizyon
- Arkadaşlık
- Enerji
- Esneklik
- Eğlence ve
- Kişinin kendini keşfetmesidir.

2.1.4.2. Ruhsallık ve Din

Ruhsallık kavramı genellikle yanlış bir biçimde tanımlanmaktadır. Ruhsallık din demek değildir. Din dışı dönük, ayin ve kutsal kitaplara bağlı, dogmatik formal birtakım inançlara ve uygulamalara dayanan dışlayıcı bir yapıya sahiptir. Diğer yandan ruhsallık içe dönük, daha evrensel ve bireyleri birbirine bağlayan muhtelif etmenleri kucaklayan ve birleştirici bir yapıdadır (Klenke, 2006: 59).

Halford'a (1999) göre ruhsallık dinden farklı bir şeydir. Ruhsallık ruh şeklinde adlandırılan bir davranış yaşam tarzıdır. Din ise genellikle kurumsal bir yakınlık gerektiren ruhsallığı özel bir biçimde uygulama yoludur. Ruhsallık kurumsal bir bağlantı gerektirmez.

Fairholm'a (1997)'a göre ruhsallık kişinin özüdür. İnsanın bedenden ayrı olarak iç benliğini ifade etmede kullanılır ancak bu benlikte kişinin fiziksel ve akli benliği mevcuttur. Ruhsallık insanların düşünme biçimlerini ve hissettikleri duyguları içine alan, ve genel olarak dünyayı algılama biçimlerinin parçası olan bir kavramdır. Ruhsallık kavramı dine karşın sekülerliği yüksek olan öğeler barındırır ancak öncelikle ruhsallık bireylerin dini doktrinlerde ve terimlerde görülen hayat enerjisi olan içsel veya özel benliği ile ilgilidir. Kişinin ruhsallığı insanları diğer tüm canlılardan ayıran bir özelliktir (Fairholm, 1997: 29).

Dalai Lama'ya (1999) göre dinde insanlar; herhangi bir dinin gereklerine uyup, mutluluğa ereceği cenneti kazanmak için dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer törenlere başvururlar. Ruhsallık ise; kişinin hem kendine hem de etrafındakilere mutluluk getiren sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, memnuniyet, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi insan ruhunun özellikleri ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, ruhsallık din için gereklidir. Fakat din, ruhsallık için gerekli değildir. Ruhsallık ve din arasındaki ortak nokta fedakârlıktır. Bu da başkalarının düşüncelerine saygı duymayı gerektirir (Dalai Lama 1999; Akt. Akar, 2010: 71).

Ruhsallık kişinin kendini birey olarak tüm insanlara eşit görürken değer olarak diğerlerinden daha üstün olmadığını düşünerek alçak gönüllülük, hayırseverlik veya karşılıksız sevgi ve en basit olarak doğruyu söylemek davranışını sergilemesinden kişinin öznel yargılarından kurtularak olayları olduğu gibi algılamasına kadar kapasitesini artırmasını içeren doğruluk yoluyla diğer insanlara hizmet etme vizyonunu takip etmektir. Bu açıdan bakıldığında ruhsallık din için gereklidir ancak ruhsallık için din önkoşul değildir (Fry ve diğerleri 2011: 260).

Scott ve Zinnbauer (1997) din ve ruhsallık arasındaki farklılığı bulmak için yüzlerce katılımcı ile yaptıkları araştırmada katılımcılar içerisinde kavramın tanımlanmasında inanılmaz çeşitlilik olduğunu ifade etmektedirler.

Din temelli ruhsallık birçok insanın hayatında faydalı, değerli ve hatta kritik bir boyutu oluştursa da ruhsallık algısı insan özüne yönelik daha seküler bir tanım sunmaktadır. Yine de insanlar fiziksel, ruhsal veya zihni deneyimlerinin bir toplamıdır. İçimizdeki öz benliğimizi ve değerlerimizi dışsal aşırı karmaşık ilişkilerle bölümlere ayırmaya çalışmak stres, gerginlik ve karışıklık çıkarmaktan ibarettir. Birçok insanın günlük hayatını geçirdiği ortamlarda bunun gibi konuları ayrımcı biçimde var etmek, modern Amerikan toplumunu şekillendiren sosyal sorunlar ile sonuçlanır. İhtiyaç olan şey tüm insanlığın entegrasyonudur (Fairholm, 1997: 31).

2.1.4.3. Ruhsal (Spiritual) Liderlik

Modern örgütler iki açıdan oldukça baskı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dışsal olarak günümüzde örgütler oldukça karmaşık ve çok daha dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Son yirmi yılda ekonomik faaliyetlerin dramatik biçimde küreselleşmesi ve teknolojinin demokratikleşmesi bu değişimlerin öncüsü olmuştur. Bu durumda günümüz örgütleri bilgi ağlarına her an bağlanabilen küresel iş pazarı ile sınırsız bir ekonomide rekabet etmek zorundadır. Bu değişimler daha atik olan yeni örgütleri gerekli kılmaktadır. Modern örgütler dış çevre unsurları ile rekabet edebilmek için yüksek performanslı işgören takımlarını kendilerine çekmek, onların örgütte devamlılığını sağlamanın yanı sıra çalışanlarını motive etmek zorundadırlar. İşgörenlere rekabet duygusu sunan ve onlara bir anlam ifade eden iş ortamlarının oluşturulması öncelik arz eden bir konu haline gelmiştir Bu tarz bir iş ortamının oluşturulması yeni yüzyılın stratejik bir yaptırımı olabilir (Fry ve diğerleri, 2007: 3).

Fairholm (1998) mevcut yönetim modellerinin “uyumsuz” oluşlarının sebeplerini şöyle sıralamaktadır.

- **Ruhun Baskısı** : İşgörenler örgütlerden kişisel, ruhsal, çevresel ve sosyal boyutları da örgüt dokusuna katmalarını beklemektedir. Sonuçta iş, insanların faaliyetlerinin bir başka şeklidir ve bu nedenle işyerinden, diğer tüm kurumlardan beklediğimizden daha azını bekleyemeyiz. Günümüz işgörenleri, işlerinin daha insan merkezli ve daha insana yönelik olmasını istemektedirler.
- **İşin Değişen Doğası**: Bireyler ile birlikte işler de değişmektedir. Artık insanlar bürokratik işlemlere eskisi kadar ihtiyaç hissetmemektedirler. Bireysel çalışmadan, takım çalışmasına, yetenek gerektirmeyen işlerden bilgi işine doğru bir yönelim görülmektedir. Örgüt ortamlarında güç olgusu denetleyici konumundan işgören konumuna doğru kaymakta, örgüte yönelik faaliyetler yine işgören bireyler tarafından eşgüdümlemlenip planlanmaktadır.
- **Demografik Özellikler**: Sosyal kurumlarda çalışmak için başvuran bireyler artık günümüzde kendini gerçekleştirme amacına sahip, genç ve daha iyi eğitime sahip kişilerdir. Bu şekilde donanımlı bireyler sahip oldukları değerleri çalıştıkları kuruma da getirmektedirler.
- **Sosyal-alt Sistemlerdeki Değişiklikler**: Aile yapısı, iş kültürü ve toplumda yaşanan değişimler işle ilgili amaçların ve kişiler arası ilişkilerinde değişmesini zorunlu kılmıştır. İşgörenlerin çok fazla kontrol edilme ihtiyacı azalmış, geleneksel yapıları olan örgütler baskı altında kalmıştır.

Klasik yönetim anlayışından başlayarak modern kuramlardan günümüze devam etmekte olan süreçte örgütler içindeki bireylerin insan boyutu tüm yönleri ile ele alınarak incelenmeye çalışılmış bireyin örgütten neler istediği araştırılmıştır.

Örgütlerdeki işgörenlerin talepleri Pfeffer (2003) tarafından dört temel boyutta özetlenmiştir.

- İşgörenlerin öğrenme, gelişme, yeterlik ve ustalık duygularını tatmalarını sağlayan bir iş

- İşgörenlere belirli bir amaç sunan anlamlı bir iş
- Çalışma arkadaşları ile olumlu sosyal ilişkiler içerisinde olup birbirlerine bağlılık duygusunun var olduğu bir ortam
- Kişinin iş rolü ile diğer rollerinin tutarsızca çatışma içinde olmadığı ve dolayısıyla iş rolü ile bireyin öz benliğini bütünleştirerek tümleşik bir hayat sürebilmektir (Pfeffer, 2003: 32).

Ruhsallık kavramı örgütlerdeki önemli rolünden dolayı gittikçe dikkat çekici bir konu haline gelmektedir (Kanesan vd, 2009: 304). Bununla birlikte işyerinin ruhsal olarak nitelendirilebilmesi için çalışanlarının benliklerine anlamlar yüklediği ve bu anlamlardan beslenerek işi kendisine anlamlı kıldığı gerçeğini göz önünde bulundurulması gerekir. (Ashmos ve Duchon, 2000: 137).

Giacalone ve Jurkiewicz (2003)'e göre iş yeri ruhsallığı, işte geçirilen süre yoluyla çalışanların kendini gerçekleştirme deneyimlerini artıran, işgörenlere coşku ve tutku duygularını tattırarak bireylerin birbirine bağlılıklarını besleyen ve örgüt kültüründe kendini bu şekilde gösteren örgütsel değerler çerçevesidir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003: 13).

İşyeri ruhsallığı tanımları incelendiğinde şu kavramlar öne çıkmaktadır.

- **Anlamlılık:** İşgörenlerin hayatlarına anlam katan işlerde yer almak istediklerini ifade eder.
- **İçsel Yaşam:** Çalışanların iş hayatında sahip oldukları ve göz ardı edilemeyecek bir de içsel yaşamları vardır.
- **Bağlılık:** Çalışanların örgütün bir parçası olma ihtiyacı ve iş hayatında yalnızlık, hayal kırıklığı gibi unsurların bireye ve örgüte zarar vermemesi için kardeşlik

duygusu gibi yakınlık duygularının önemini ifade eder. (Ashmos ve Duchon, 2000: 134-145).

Kurth'a (2003) göre ise; işyeri ruhsallığı için hem liderler hem de izleyenleri açısından takip edip; uygulayacakları dört temel ruhsal uygulama bulunmaktadır. Bunlar:

- Kişinin kendini bilmesi,
- Başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyması,
- Olabildiği kadar başkalarının güvenilir olduğuna inanması ve
- Ruhsal anlamda rahatlatıcı uygulamalar yapması [doğada zaman geçirmesi, dua etmesi, derin düşünme, aydınlanma sağlayan edebi metinleri okuma, yoga vb. gibi (Kurth, 2003; Akt: Baloğlu ve Karadağ: 173)].

Mevcut şartlarda, herhangi bir örgütte işgörenlerin arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaksızın başarıyı yakalamak, sürdürmek ve kurumun sağlığını koruyabilmek hemen hemen mümkün görünmemektedir. Günümüzde işgörenler, sadece ruhsal ihtiyaçlarının dikkate alınmasını, saygı görmesini istemekle kalmayıp, aynı zamanda işyeri kültürüne de etkilerini görmeyi beklemektedirler. Ruhsal liderlik, belirli davranışlar sergilemenin sonucunda belirli ücreti almak ile yetinmek istemeyen, var olan kabiliyetlerinin tümünü kullanarak kuruma katkıda bulunmak isteyen işgörenler hareketinin bir sonucun olarak düşünülebilir (Fairholm, 1998: 94).

Günümüz liderlerinin hayatlarında çok önemli bir değişiklik meydana gelmektedir. Liderlerin çoğu artık işi ve kendi ruh dünyasını birleştirmekte bu iki ögeyi bütünleştirmektedir. Çoğu lidere göre bu bütünleşme hem etkililiklerinde hem de ilişkilerinde çok olumlu değişimlere sahne olmaktadır. İşyeri ruhsallığı programları bireylerde aşırı mutluluk, dinginlik, iş tatmini ve bağlılık gibi olumlu çıktılar olarak kendini göstermektedir. Bununla birlikte bu programlar sayesinde ürün geliştirmede artışlar yaşanmış, işten kaytarma ve fire verme konularında azalmalar görülmüştür. (Fry, 2003: 703).

Pfeffer (2003) yönetim uygulamalarında değerler inşa ederek insan ruhunun zenginleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bolman ve Deal (2003) ruh ve iş arasındaki bağının sistem ve birey arasında daha da belirginleştirilmesinin; işlerinin oldukça önemli olduğunu hisseden ruhsal liderlerin sayesinde olacağına işaret etmekte ve bu şekilde ruhsal liderlerin de astlarının yaptıkları işte bir mana bulmalarına yardım edebileceklerini ifade etmektedir. Çünkü liderlik olgusu örgütlerdeki bireyler ile birlikte hareket eden ve işin bireye kattığı anlamı belirlemede ve dönüşümde sistemin önemli bir ögesidir.

Benefiel'e (2005) göre; işyeri ruhsallığı söz konusu olduğunda bireysel ve de kurumsal bir dönüşüm gereklidir. Kişiler önce kendi ruhsallığını keşfetmeli , daha sonra da kurumun ruhsallığı geliştirilmelidir.. Ruhsal liderler; lideri olduğu grubun güvenini kazanır, içsel motive olmalarını sağlar ve bireylerin kurumlarına bağlılığını artırır. Böyle olunca hem kurumsal performans artar hem de kişisel ihtiyaçlar karşılanmış olur (Benefiel, 2005: 723-747).

Pfeffer (2003) iş yerinde ruhsallığın oluşturulması için bir takım önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler şu şekildedir:

- Misyon ve değerlerin paydaşların karından daha önemli olduğu vurgulanmalıdır.
- Örgütlerde bireylerin özerklik ve karar verme sorumluluğu desteklenmelidir.
- Kendi kendini yöneten takımlar kullanılmalıdır.
- Kollektif ödül ve tanınma şekilleri kullanılmalıdır.
- İnsanların oldukları gibi görünmeleri desteklenmeli ve bireylerin beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine izin verilmelidir.
- İnsanların ailesel ve sosyal zorunluluklarını yerine getirmeleri için formüller üretilmelidir.
- İş yeri dışında olabilecek korku ve kötü muamele ortadan kaldırılmalıdır.

Son yıllarda iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdan

soyutlanma ruhsal liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır (Moxley, 2000 Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Ruhsal liderlik bireylerin istekli bir biçimde ve örgüte bağlılık yoluyla ruhsal varlığını sürdürebilmeleri hususunda bireyin kendisi ve çevresindekilerin içsel motivasyonları için gerekli olan değerler, tavırlar ve davranışları bir araya getirilmesidir.(Fry, 2003: 703). Korac Kakabadse, Kouzmin ve Kakabadse (2002) ise ruhsal liderliği diğer insanlara rehberlik eden ruhsallığa ilişkin değerlere önem veren lider olarak tanımlamaktadır.

Blanchard'a (1999) göre ruhsal liderlik günümüzün hızlı gelişen kurumlarındaki daha sevecen ve daha kapsamlı bir liderlik şeklidir. Liderlik ortaklığı konusunda yorum yaparken Blanchard "liderlik sizin diğer insanlara yaptığınız bir şey değildir. O sizin insanlarla beraber yaptığınız bir şeydir (Blanchard, 1999; 140). Ruhsal liderler kurumların gerçek mal varlığının insan gücü olduğunu keşfetmişlerdir. İnsan gücünün farkına varmış olan liderler, rakamsal veriler doğru olsa da kararların yanlış olabileceği sonucuna daha kolay varır. Başka bir deyişle konunun çözümü insanları yönetmekle değil onları yetkilendirmekle ilgilidir. Ruhsal lider takipçilerinin kalplerini canlandırarak yaratıcılıklarını ve enerjilerini artırır (Blanchard, 1999: 32; Akt. Akar, 2010: 55).

Fairholm'a göre (1998), ruhsal lider bir bütün olarak insanın ve kurumsal dinamiklerin farkına varılması ve bunun çalışma hayatında uygulanmasıdır. Ruhsal liderlik, edimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının güç, zenginlik ve prestij gibi kavramlarını reddeden bir model olarak tanımlanmaktadır. Ruhsal liderlikte bu kavramların yerine bütünlük, bağımsızlık, özgürlük, adalet, aile ve başkalarıyla ilgilenme gibi özellikler ön plana çıkmıştır. Ruhsal liderlik, kişisel değerleri ve ilkeleri, kurumsal vizyonla ve toplumun bütünüyle birleştirmeyi hedeflemektedir (Fairholm, 1998; 133).

Duchon ve Plowman'a (2005) göre; ruhsal lider, işyerinde belli bir dini ibadetin veya ruhsal uygulamanın vurgulanmasıyla oluşabilecek olumsuz durumlar yaratmaktan

kesinlikle kaçınılmalıdır. Lider sadece kendi ruhsal yaşam ifadesini ön plana çıkarıp, diğerlerininkini kabul etmez veya önemsemez ise iş yerinde olumsuz bir hava oluşur. Lider, bireysel ve ortak inanışları hoş görü ile karşılanmalı ve uygulamada özgürlük sağlamalıdır. Liderin tam bir özgürlük ortamı yaratması ve üyeleri kendi ruhsal yolculuğunda güvende hissettirmesi gerekir. Her bir çalışan kendi yolunu seçmiş olabilir. Çalışanlar Yaratıcı, Büyük Güç, Tanrı, Oğul, Kutsal Ruh, Buda vb. yollarla kendi ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilir. Önemli olan, her çalışanın işyerinde kendi seçimine uygun şekilde ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir.

Ruhsal liderlikle ilgili yapılan tanımların çoğunda benzer kavramların tekrarlar kullanıldığı göze çarpmaktadır. Ruhsal liderliğin sürekli vurgulanan bu unsurlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- **Ortak değerler oluşturma:** Ruhsallık, bir toplulukta ortak değerler üzerinde faaliyet göstermeyi gerektirir (Fairholm, 1996).
- **Vizyon:** Liderler, ortak bir vizyon etrafında uzlaşa sağlayıp bunu sürdürülmesinden sorumludurlar (Fairholm, 1996).
- **Anlam:** Liderler, başkaları için hayata dair bir anlam oluştururlar ve bunun için kalbi devreye sokarlar (Kouzes ve Posner, 1995).
- **Yetkilendirme:** Liderler, takipçilerini eğitip yetiştirirler, motive ederler, kararlara ortak ederler ve daha sonra da tam verimliliği sağlamak için gelişim ve dönüşümü engelleyen sınırlardan kurtarırlar (DePree, 1992).
- **Etki ve güç:** Ruhsal liderlikte başkalarını manipüle etmeye yer yoktur; çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri sağlanır ve kendi kendilerine çalışmalarını hedeflenir (DePree, 1992).
- **Sezgi:** Ruhsal liderler insanlara, risklere aldırmadan, önemli ihtiyaçlarını karşılayacak gerçek bir değişim için öncülük ederler (Kouzes ve Posner, 1995).
- **Hizmet:** Ruhsal liderler hizmetkârdırlar (Greenleaf, 1977; DePree, 1992).
- **Dönüşüm:** Ruhsal liderler kendilerini, etrafındakileri ve kurumlarını dönüştürürler (Fairholm, 1996; Covey, 2004).(Akt: Akar, 2010: 58).

Ghasemi (2009) Ruhsal liderliğin uygulanabilmesi için liderlerin sahip olması gereken özellikleri sıralamaktadır. Buna göre ruhsal liderler, doğru söyleyen, güvenilir, empati yapabilen, kibar, ahlaklı olmalıdırlar. Bu özellikler olmadan ruhsal liderliğin uygulanabilmesi mümkün değildir.

Law (2008)'a göre ruhsal liderin sahip olması gereken temel değerler özetle şunlardır:

- Adanmışlık,
- Tutku,
- Güven,
- Bağlılık,
- Minnettarlık,
- Çeşitlilik,
- İçten bir ilgi,
- Takdir,
- Neşelilik,
- Cömertlik.

Doohan (2007), ortak amaçlar elde etmek amacıyla başkalarıyla verimli bir şekilde çalışmak isteyen bir insanın iş ve kişisel hayatında bir denge olması gerektiğini vurgulayarak, liderlerin bu dengeyi sağlamak için kullanabilecekleri on çekirdek ruhsal liderlik özelliğinden bahsetmiştir.

1. Çağrı ve içsel bütünlük hissi: Büyük liderler, etrafındakileri motive edecek değerleri bilirler. Ruhsal liderler, kişisel bütünlüğe sahiptirler ve kriz durumlarında dahi etraflarına umut dağıtabilirler. Çağrı hissine bağlılık, içsel bütünlük ve güvenilirliği doğurur.
2. Ortak bir vizyona inanma: Ruhsal liderler, kendileri ve takipçilerinin ortak bir vizyona bağlılıkları sayesinde ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyabilirler. Liderler çalışan, çalışanlar da lider olduklarını unutmamalıdırlar. Vizyon, karşılıklı sabır birlik ve beraberlik içerisinde başarılabilecek bir şey olmalıdır.

3. Ortak vizyonu destekleme ve ona bağıllığı teşvik etme: Sadece ortak bir vizyon heyecanla bağı olan birisi bu vizyonu diğçerlerine benimsetebilir. Bir lider mutlaka kurumsal politika ve stratejik planlamayı bilmelidir, fakat daha da önemlisi, bu politikaları etkileyen değerler, vizyon ve misyonu bilmelidir. Liderlerin, kurumun ruh ve vizyonunu sürdürme görevleri, kurumsal gelişimin diğçer bütün yönlerinden daha önemlidir.
4. Ortak bir misyonun peşinden koşma: Liderlerin bu özelliği, çalışanlarda kendi kendilerine liderlik anlayışını ima eder. Vizyon sahibi olmak, bir lider için yeterli değildir; lider, aynı zamanda, başkalarını motive etme becerilerine ve çalışanları kavrayabildiklerinin ötesinde bir amaca yöneltebilme iç güdüsüne sahip olmalıdırlar.
5. Topluluk ve insana bağıllık duygusu: Liderlik, lider ve takipçilerinin etkileşiminden doğar. Liderler, başkalarının refahını da kendilerinki kadar önemseyerek, birlik ve karşılıklı güven iklimi oluşturabilecek açık iletişim kanalları geliştirmelidirler. Ruhsal liderler, farklılıklar üzerinden hareket etmeden, toplumu bir bütün olarak ele alıp, içerisindeki her farklı rengin ve sesin bütün için önemli olduğuna inanırlar.
6. Kendi görüşlerine karşı tevazu sahibi olma: Liderler, hiçbir zaman kendi görüşlerini başkaları için bir kural olarak ortaya koymazlar. Ruhsal liderler, başkalarının başarılarını takdir eder ve onlarla gücü paylaşırlar.
7. Başkalarının hayatında bir fark yaratma: Bu, herkesin itibarına saygı ve yetkilendirmenin öneminin farkına varmayla başlar. Bireysel veya ekip olarak başkalarına odaklanma çağdaş ruhsal liderin an özelliğidir. Ruhsal lider, başkalarının enerji, yetenek ve hünçerlerini serbest bırakır.
8. Söylenmesi gerekeni söyleme cesaretine sahip olma: Bazı çalışanların sevgisine bazılarının da nefretine sebep olsa da lider, gerektiğinde söylemesi gerekeni söyleyecek cesarete sahip olmalıdır.

9. Başkalarını ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına zorlayabilme: Başkalarını belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek, yapısal eleştiri yapabilme, uzlaşma içerisinde çalışabilme ve zor fakat ulaşılabilir hedefler koyabilme becerilerini gerektirir.
10. Görev ve insanlarda uzak durabilme becerisi: Liderlerin, çalışmayı bırakıp, düşünmeye ve ailelerinin şefkatini kazanarak, kitap okuyarak ya da başka bir boş zaman etkinliğiyle kendilerini yenileyebilecekleri zamana ihtiyaçları vardır. Liderin karmakarışık bir hayatı olamaz. Ruhsal lider, akıllı insandır ve bu sayede farklı fikirlerdeki ortak konuları görebilir ve tezatlar ortasında dahi sorunları çözebilir. Bunun için liderin sürekli yenilenmeye ihtiyacı vardır (Doohan, 2007; 31–33 Akt: Akar, 2010: 76-78).

Etik kavramının ve ruhsal liderliğin kaynağında sevgi vardır. Ruh ile liderlik etmek demek liderin sevgisinin coşkulu bir biçimde, hizmet ederek ve destekleyici bir biçimde gösterilmesi anlamına gelmektedir. Liderin ruhsal cesaretinin kaynağı sevgidir. Liderler örgütlerinin ürünlerini, hizmetlerini ve birlikte çalıştıkları insanları severler. Bunun yanında ruhsal liderler örgütlerinde yüksek performansı, coşkuyu, duygudaşlık yapabilmeyi ve bireysel katkıyı onurlandıran bir ortak ruh oluştururlar. İşte bu yüzden insanların en temel içsel değer ve inançlarını terk ederek onlarca saat harcadıkları işe geldiklerini varsaymak mantıksız olacaktır (Fairholm, 1997: 185).

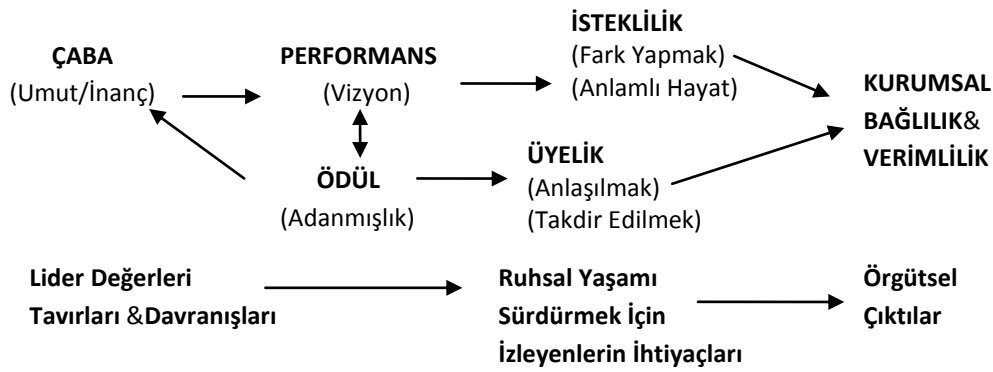
Ruhsal liderliğin temelinde dört ana nokta bulunmaktadır. Bunlar:

- (1) Beden (İnsan Varlığı)
- (2) Akıl (rasyonellik ve mantık),
- (3) Kalp (duygular ve hisler) ve
- (4) Ruh (Maneviyat ve spiritualite)' tur.

Bu dört kavram aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturmaktadır. Bireylerden yüksek düzeyde verim alınması için bu dört öğenin bir araya getirilmesi

gerekir. Eğer bu dört ge bir araya gelmez ise, bireyler yaptıkları isten haz alamaz, kendilerini ifade edemez ve islerinde yeterli olamazlar. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissi ve iletişimin en iyi düzeyde olmasıdır. Birey, ancak ve ancak bir grup içinde kendini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir. Grubu oluşturan tüm bireyler kutsaldır ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır. (Moxley, 2000 Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173)

şekil 11
Ruhsal Liderlik Modeli



Kaynak: Fry, 2003: 695.

2.1.4.4. Ruhsal Liderlik Teorisi, Louis W. Fry

Fry'a (2003) göre iş yeri ruhsallığı ile motivasyon temelli liderlik teorileri, içsel motivasyonun ögeleri ve süreçleri, anlamlılık-isteklilik-bağlılık arasında dikkate değer bir çakışma bulunmaktadır. İşte bu yüzden ruhsal liderliği ele alan herhangi bir teori işyeri ruhsallığı ve ruhsal yaşamı sürdürme konusunda motivasyon teorilerinin ögelerini de birleştirmelidir. Ruhsal liderlik hem liderin hem de izleyenlerin ruhsal olarak varlığını sürdürmeleri için temel gereksinimlerini karşıladığı için hem lider hem de izleyenler örgüte daha bağlı ve daha üretken olmaktadırlar. Bu bağlamda ruhsal liderlik; bireyin kendini ve çevresindekileri içsel bir şekilde motive edebilmesi ve ruhsal olarak varlıklarını isteklilik ve aidiyet duygusu yoluyla sürdürebilmeleri için gerekli olan değer, tavır ve davranışların birleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Bunun gereklilikleri ise;

1- Örgüt üyelerinin hayatlarının anlamı ve amacı olduğu, diğer insanların hayatında bir fark meydana getirdiğini hissetmek ve hissettirmek,

2- Liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini gerçekten değer vererek önemsedikleri, takdir ettikleri böylelikle örgüte aidiyet duygusunu tattıkları; örgüt içerisinde anlaşılıp takdir edildikleri adanmışlık üzerine kurulu sosyal ve örgütsel kültürün oluşturulmasıdır.

Kendi kendini motive edebilen öğrenen bir kurum oluşturmak amacıyla kurumsal bir dönüşüm teorisi olarak tasarlanan ruhsal liderlik kuramı, bireyin kendini motive etmesini sağlayacak değer, yaklaşım ve davranışları birleştirerek kişilerde kurumsal bağlılık oluşturmayı hedefler. Bu yolla kişiler, hayatlarındaki anlamı keşfedecekleri gibi, kendilerini farklı hissedecekler ve takdir edilme duygusu yaşayacaklardır. Bu duygu ve düşünceye sahip lider ve çalışan oluşturulmasında ruhsal liderlik felsefesinin etkisi, aynı değerler bütünlüğü etrafında birleşmiş stratejik açıdan yetkilendirilmiş bir ekip teşkil etmesinde yatmaktadır (Matherley, Fry ve Ouimet, 2005; Akt, Akar: 2010).

Teoriye göre ruhsal liderler ve takipçileri, kendine ve geçmiş yaşantısına saygı duyarak başkalarıyla iyi ilişkilere sahip olmalıdır. Bunun karşılığında da hayatın bir amacı ve anlamı olduğunu hissedecek, etrafını saran dünyayla baş edebileceğini düşünecek, ruhsal inançlarını takip etme yeteneğine sahip olacak, kendini tanıyarak sürekli bir gelişme içerisinde olacaktır. Ruhsal liderlerin bulunduğu kurumlarda hem birey hem de kurum bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Böylece kişinin refahı, sosyal sorumluluğu ve kurumsal performans da en yüksek seviyeye çıkacaktır (Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009 :178).

Tablo 6
Ruhsal Liderin Temel Nitelikleri

Ruhsal Liderin Nitelikleri		
Vizyon	Adanmışlık	Umut/İnanç
Paydaşlara Uygun	Affedebilme	Tahammül
Süreci ve Aşamaları Tanımlar	Kibarlık	Azim
Yüksek İdealler Yansıtır	Doğruluk	En İyisi İçin Çaba
Umut/İnanç Destekler	Empati/Şefkat	Amaçları Yüksek Tutma
Mükemmellik Standardı Belirler	Dürüstlük	Ödül/ Zafer Beklentisi
	Sabır	
	Cesaret	
	Bağlılık/Sadakat	
	Alçak Gönüllülük	

Kaynak: Fry, 2003: 695.

Ruhsal liderlik teorisi üç temel özellik üzerinde şekillendirilmiştir. Fry'a (2003) göre bu üç özelliğin eksikliği insanların hayatlarını anlamsız görmelerine sebep olur. Bu üç temel özellik vizyon, adanmışlık ve umut ve inançtır.

1-Vizyon:

Kotter (1996) vizyonu ; insanların kendi ideallerindeki geleceğin, bireylerin bu geleceği niçin yaratacağının doğrudan veya dolaylı olarak yorumlanması , resmedilmesi olarak tanımlamıştır. Vizyon, organizasyonun yakın veya uzak gelecekte nerede olacağını gösteren resmidir. Örgüt için en önemli öge örgütün yakın gelecekte uzak geleceğe nerede olmak istediğini gösteren zorlayıcı ve açık bir vizyonunun olmasıdır. 1980'lere kadar vizyon liderlik literatüründe oldukça nadir kullanılan bir terimdi. Ancak daha sonraki yıllarda yoğun küresel rekabet, teknolojinin kısa gelişim döngüsü ve rekabette daha hızlı ilerlemek için liderler şirketlerinin gelecekteki yönlerine daha çok önem vermek zorunda kalmışlardır.

Vizyonun değişim konusunda motivasyon aracı olarak en önemli işlevleri;

- Değişimin genel yönünü ortaya koymak,
- Yüzlerce veya binlerce detayı basitleştirmek,
- Çok sayıda farklı insanın eylemlerini etkili ve çabuk bir şekilde koordine etmeye yardımcı olmaktır (Fry, 2003: 711).

Vizyon örgütün izleyeceği süreci ve liderlerin ve izleyenlerin niçin böyle bir süreci yaşayacaklarını ifade eder. Vizyon bireylere enerji, işe anlam katmalı ve artan bir bağlılık sağlamalıdır. Bunun yanında vizyon belirli bir mükemmeliyet standardı koymalıdır (Daft ve Lengel, 1998; Akt. Fry, 2003: 711).

2- Adanmışlık:

Schein (1990) adanmışlığı, kişinin kendi içinde bir bütünlük arz etmesi, hem kendisi hem de çevresi ile uyumlu olması; ilgi, alaka, özen, takdir etme ve edilme hissi; karşılıksız\koşulsuz ve paylaşılan sevgi olarak tanımlamaktadır (Akt: Kurtar, 2009: 96).

İyilik ile benzer anlamda kullanılan bir terim olan adanmışlık ve onu çevreleyen değerler arasında karşılık beklemeden yapılan iyilikler, bencil olmama, sadakat ve insancıl bir ilgi alakanın yanı sıra hem bireyin kendini hem de diğer bireyleri takdir etmesi sayılabilir. Ruhsal liderlik teorisi bakımından adanmışlık, bireyin hem kendini hem de diğerlerini takdir etmesi, diğer bireyler ile ilgilenip alakadar olması sonucunda kişinin iyilik hali, bir uyum ve bütünlük duygusu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın temelinde ise sabır, nezaket, kıskançlığın olmaması, affedebilme, mütevazilik, bencil olmamak, öz kontrol, güven, sadakat ve doğruluk değerleri bulunmaktadır (Fry, 2003: 712).

Yapılan araştırmalarda karşılıksız ve koşulsuz sevginin, paylaşılan değerlerin, başkalarına karşı gösterilen ilgi ve özenin duygusal ve psikolojik faydaları yanında, dört negatif duygu grubunun oluşturduğu yıkıcı etkinin üstesinden gelme gücü kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 178)).

Adanmışlığın ve ruhsal yaşamın bireysel çıktıları neşe, barış ve dinginliktir. Bu çıktılar ise aynı zamanda yüksek örgütsel bağlılık, verimlilik ve çoğu örgüt ve yöneticinin amaçları arasında yer alan azaltılmış stres düzeyinin de kaynağıdır. Neşe mevcut durumdaki veya beklenen tatminden kaynaklanan coşkulu bir memnuniyet veya minnettarlıktan kaynaklanan coşkulu bir tatmindir (Fry, 2003: 713).

Tıp ve pozitif psikoloji alanında yapılan araştırmalar sonucunda karşılıksız ve koşulsuz sevginin dört yıkıcı duygu grubunun oluşturduğu yıkıcı etkinin üstesinde gelme gücü kazandırdığı ortaya çıkmıştır. (Allen, 1972; Jones, 1995; Keys, 1990; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Ingram, 2000; Akt: Fry, 2003: 712).

Şekil 12
Yıkıcı Duygu Grupları

KORKU Kaygı Endişe Vesvese	GURUR Önyargı Bencillik Öz-bilinç Kibir
ÖFKE Düşmanlık Kin Haset Kıskançlık Nefret	BAŞARISIZLIK DUYGUSU Cesaret kırıcı şeyler Depresif ruh halleri Çeşitli başarısızlık duyguları Kendini imhaya yol açan diğer suçluluk duyguları

Kaynak: Fry, 2003: 712.

3- Umut ve İnanç:

Webster's İngilizce Sözlük'e göre inanç, "ümit edilen şeylerin teminatı, görülmeyen şeylere inanmak" tır. İnanç, arzulanan şeyin beklentisi veya umuttan daha fazladır. Yine inanç fiziksel varlığı kanıtlanamayan bir şeyin doğru olduğuna inanmaktır. Umut ise gerçekleştirilmesini beklenen bir arzudur. İnanç umuda kesinlik kazandırır. Umut kanıt olmayan bir şey için sahip olunan inancı ifade eder. İnanç ise bir şeyi salt istemekten daha fazlasını ifade eder, tam bir kesinlik ifade eden değerler,

tutumlar ve davranışlara dayanır ve arzulanan şeyin bir süre sonra gerçek olacağına olan güveni belirtir (Fry, 2003: 712).

Vizyon, adanmışlık ve umut/inanç temellerine dayalı Fry ruhsal liderlik teorisi, sorumluluk alma ve amaç belirleme yoluyla çalışanların içsel motive olmasının sağlanmasını amaçlamaktadır. Liderin takipçilerine yetki vermesi içsel motivasyonu artırır. Lider kurum çalışanına yetki verdiğinde çalışan, kendini isine daha fazla verir ve çalışanın liderine olan güveni artar. Ayrıca üst düzeydeki ihtiyaçları karşıladığı için, yetki verme kuvvetli bir motivasyon unsurudur. Bunun yanı sıra yetki verme kurumdaki toplam gücü de artırır. Liderin elindeki gücü paylaşması daha geniş bir güç alanının ortaya çıkmasını sağlar (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 179).

Her yarışın en temel iki tane ögesi vardır: vizyon ve ödül veya zafer beklentisi ile birlikte bizzat yarış koşmanın yanında bu yarışa hazırlanma sürecinin verdiği mutluluk. Bu öğelerin her biri umut ve inanç ortaya koyabilecek her hangi bir vizyonun en temel ve gerekli öğeleridir (Fry, 2003: 712).

Fry'a (2005) göre ruhsal liderliğin dokuz alt boyutu vardır. Bu alt boyutlar vizyon, özveri, umut, anlamlandırma, üyelik, örgütsel bağlılık, üretkenlik, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyettir (Akt. Özgan ve diğerleri (2013: 73,74).

Vizyon alt boyutu; 1980'lerde vizyon liderlik literatürünün en önemli konusu olmuştur. Vizyon, kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü anlamlarına gelmektedir (Çelik, 1995). Çok sayıda insanın ortak bir amaç etrafında toplamak ve idare etmeyi kolaylaştırmak olarak da düşünülebilir. Fry (2003)'a göre vizyonun temel özellikleri: kendini ve çevresini iyi tanıma, evrendeki amacını bulma, kim olduğunu devamlı hatırlama ve ne yapılacağına farkında olmaktır.

Özveri alt boyutu, örgütsel çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutmaktır. Özveri başkaların faydası için hareket etmek anlamına gelmektedir (Monroe, 2002). Bir başka deyişle örgütsel amacı kendi bireysel çıkarı ve amaçlarının önüne alması olarak ifade edilebilir. Örgütsel çıkarlara içselleştirilmiş bir inançla bağlı olmak, örgütsel amaç ve hedeflerin başarılması için hedeflerini o doğrultuya yönlendirmektir (Fry, 2005).

Umut ve inanç alt boyutu; Fry (2005)'a göre umut ve inanç varlığı somut olan insanın iç dinamikleri, iç motivasyonu sağlaması için varlığına inanılan bir olgudur. Umutlu ve inançlı insanlar nereye gittiklerini ve istediklerini nasıl elde edebileceklerine dair vizyona sahiptirler; hedeflerine ulaşabilmek için acılara ve zorluklara katlanabilirler (McArthur, 1998). Netice olarak, inançlı (karakteri oturmuş) yetenezsiz biri yetenekli ama inançsız birine tercih edilir. Umut ve inanç bireyleri dinç tutan ve iç motivasyonunun dinç tutmasını sağlayan bir olgudur.

Anlamlandırma alt boyutu, hayatın anlamının olduğunun farkındalığıdır. Fry (2005) geliştirdiği ölçeğe göre, yapılan veya yapılacak iş(ler)in öneminin anlaşılması, her işin amaç doğrultusunda yapıldığının anlaşılması, her işin bireylerin hayatında farklılık ortaya çıkarması beklenmektedir.

Üyelik alt boyutu, bireyin anlaşıldığını ve takdir edildiğini bilmesidir. Bir grup aidiyet temelini oluşturan bireyler beraberinde bağlanma ve bütünleşmeyi getirir (Karaduman, 2010). Fry (2005) aynı fikri ifade ederken: çalışılan kurumun bireyi anlaması ve değerli hissettirilmesi ve saygı duyulmasının önemini belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutu, kurumla yapılan psikolojik sözleşme gibidir. Yazılı olmasa da kurumsal amaçlara adanmışlığı sergiler. Swailes (2002)'e göre örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmiş, bağlı bulunduğu örgüt için her şeyini ortaya koymaya gönüllü ve örgüte bağlılık noktasında son derece güçlü bir iradeye sahip olmaktır.

Üretkenlik alt boyutuna göre, sonuca ulaşmada etkinlik fazladır. Çalışılan alan veya birimde bireylerin ellerinden geleni yapması, herkesin iş kalitesine çok önem vermeleri, çalışma grubunun var olan kaynakları en iyi şekilde değerlendirilmesi beklenmektedir (Fry, 2005).

Ruhsal yaşam alt boyutu, ruhsal liderlik kuramında iki farklı düşünce on plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi Fry'ın da arasında bulunduğu ruhsallık dini ve evrensel değerleri de içine alacak şekilde geniş olduğu fikir akımıdır. İkinci akımda ise ruhsallık

dini motiflerden ayıramayacağı fikri hakimdir. Yaşamsal memnuniyet alt boyutu, manevi değerleri olarak tanımlamadır. Yani bireylerin yaşamlarında manevi değerlere sahip olmasıdır.

2.1.4.5. Eğitimde Ruhsal Liderlik

Son yıllarda yaşanan büyük sosyal değişimleri göz önüne aldığımızda bugünün toplumunun gün geçtikçe daha da “teknoloji bağımlısı” olduğu gözlenmektedir. Kişisel bilgisayarlar, her çantaya ve cebe giren cep telefonları ve internet ortamında oluşturulan sanal kimlikler otomatikleşen ilişkilerle insanları birbirinden ayırmıştır. Kişiler arası iletişimin yerini sanal iletişim ve etkileşim almış, bu süreç farklı ihtiyaç ve değerleri olan yeni bir öğrenci ve öğretmen nesli doğurmuştur. Kimi insanlar bu sosyal bozulma için okulları suçlarken, öğretmenler ve yöneticiler bu anlamda rahatsız olmaya başlamışlardır. Bütün bu yaşananlar, iş dünyasında olduğu gibi okul yaşantısında da kişileri daha derin anlamlar arayışı içerisine itmiştir (Akar, 2010: 24).

Ruhsallık konusu sosyal, kültürel ve siyasi olduğu kadar eğitimle de ilişkili bir kavramdır. Çoğu yazar ve araştırmacılara göre ruhsallık eğitim müfredatları ile bütünleştirilmelidir. Bu yazarlara göre eğitimde yaşanan krizlerin temelinde ilk ve ortaokul sınıflarından gerçek ruhsallığın çıkarılması yatmaktadır. Bazı araştırmacılara göre ruhsallık, çoğulcu liberal demokrasilerde dine göre daha güvenli bir alternatiftir.

Vokey (2001) ruhsallığın öğretmen ve öğrenciler açısından faydalarını belirli temalar altında gruplandırmıştır (Vokey, 2001:25,27).

a) *Yenilenmiş Bir Hayat, Enerji Ve Coşku:* Ruhsallığın eğitimde gerekliliğini savunanlara göre okullardaki krizin temel nedeni sınıflarda derslerin hem öğretmenler hem de öğrenciler için “son derece cansız” olmasıdır. Burada “cansız” ifadesinin kullanılmasının nedeni öğrenci ve öğretmenlerin öğretme, öğrenme merakını ve heyecanlarını yitirmelerine sebep olacak biçimde kurgulanmış müfredata işaret etmektir. Fox (1998)’a göre modern çağ ve onun getirdiği eğitim şekli öğrencilerdeki merak duygusunu öldürmektedir. Yine aynı şekilde merak ve saygı duygusunu ihmal

eden bir eğitim ruhu öldürmektedir. Ruhsallığı savunan yazarlara göre okullardaki öğrenmeye yönelik enerjinin düşük olmasının nedeni bireyleri öğrenme konusunda motive edecek daha büyük bir amacın olmamasıdır. Öğrenciler açısından bakıldığında, çağdaş müfredat öğrencilerin merak, saygı ve heyecanını öldürecek şekilde, ilişkisiz bilgi yığınlarını edinmelerini bekler bir yapıdadır. Öğrenciler bu müfredatları “anlamsız” bulmalarına rağmen bu müfredat uygulaması ile karşı karşıya kalmak durumundadırlar. Bu açıdan bakıldığında öğrenci ve öğretmenler, öğrenme-öğretim etkinliklerinde kendilerini içsel olarak motive edebilecekleri bir anlam bulamadıklarından okulu son derece cansız bulmaktadırlar. Postman (1995)’e göre “anlam yoksa öğrenmenin amacı olmaz; amaçsız okullar da yalnızca gözaltı yerleridir, dikkat uyandıran yerler değil...” (Akt. Vokey, 2001).

b) *Kendini Kabul, Başkalarına Karşı Şefkat*: Ruhsallık öğrencilerin öğrenmeleri sürecinde heyecan ve anlam bulmalarının yanında kendini kabul ve başkalarına karşı şefkat duymayı öğrenmelerine yardım eden bir unsurdur. Ruhsallığı sınıflara taşımak bireylerin kendi iç benlikleri ile yüzleşmelerine davet etmek demektir. Eğitimin bireyin tüm yönlerini geliştirmesi gerektiği düşünüldüğünde okullar öğrencilerin entelektüel gelişimlerinin yanı sıra, fiziksel, ahlaki, estetik, duygusal, sosyal ve ruhsal potansiyellerinin de geliştirilmesinden sorumludurlar.

c) *Dünyayı Korumaya Yönelik Bilinç*: Ruhsallığı savunan yazarlara göre okullarda öğretmen ve öğrencilerin yaşadığı problemler, daha geniş sosyal krizlerin belirtisi ve insanoğlunun yabancılaşmasının bir manifestosudur. Çevrenin bozulması, azınlıkların ezilmesi, kadına yönelik baskı ve şiddet, zengin ve fakir arasındaki uçurum gibi sorunlar ruhsallığı göz ardı etmiş olmamızdan kaynaklanmaktadır. Eğitimde ruhsallık “her şeyin birbirine bağlı olduğu” ve dünyanın varlığının insan ırkı olarak bizim bu bilince (birbirimize ihtiyacımız olduğu bilinci) ulaşmamıza bağlı olduğunun bir ifadesidir.

Hoyle’a (2002) göre, eğitim sistemlerindeki liderlerin rolü bilgi ve deneyimin ötesinde daha büyük bir gücü gerekli kılmaktadır. Öğrencileri başarılı birer birey olarak yetiştirmeyi amaçlayan okul sistemlerinin yönetiminde ruhsal ve yönetsel unsurlar eşit öneme sahiptir. Sadece ruhsal liderler değil, hayatın diğer alanlarındaki insanlar da

ruhsal değerlerle liderliğin, daha sağlıklı bireyler ve toplumlar olabilmemiz için birleştirilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Ruhsal yönü eksik bir lider, insan güdülerini anlamakta zorlanacak ve kurumların ve masum hayatların solmasına sebep olabilecektir (Akt. Akar, 2010: 91).

Ruhsal liderlik, bağımsız okullarda etkili bir liderlik modeli olabilir. Özgür okullar, yüksek motivasyonu olan bileşenlerden-ebeveynler, öğrenciler ve öğretmenler-oluşan çaba ve gayretin yoğun olduğu ortamlardır. Okul müdürü bu farklı bileşenler arasında ilişkileri yönlendirmek durumunda olup, öğretmenler ve ebeveynlere yönelik olarak “liderlerin lideri” yaklaşımını, öğrencilere yönelik olarak ise “baş öğrenen” yaklaşımını, benimsemelidirler. Palmer (1998) belirttiği gibi bağımsız okul müdürleri ve eğitimciler aynı zamanda öğrencilerde birbirine bağlılık duygusunu geliştirilmeli ve çevresinden kopuk bir hayata karşı direnç göstermelidirler. Artan teknoloji ve beraberinde gelen yalnızlaşma bireyler arası bağın kopmasını daha da artıracaktır. Bağlılık duygusu ise ruhsal liderliğin temel taşıdır ve okul ortamında kullanılması anlamlı sonuçlar doğuracaktır (Rezach, 2002: 99).

Hoyle (2002), ruhsal liderlerin öğrencilerin başarısız olmalarına izin veremeyeceklerine, öyle bir kenarda boş boş durup sistem içerisindeki eksikleri görmezden gelemeyeceklerine inanır. Liderler, personele, öğretmenlere ve topluma, çocukların nasıl yetiştirilmesi gerektiği konusunda ilham sağlamakla sorumludurlar. Öğrencilerin başarısızlığını görmezden gelip, bunu öğrencinin geçmişine veya ailesine bağlamak ruhsallığın eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ruhsal değerlerden yoksun liderler, öğretmen moralinin düşmesine, okulu terk eden öğrenci sayısının artmasına, devamsızlığa, şiddet ve başarısızlığın artmasına zemin teşkil etmektedir. Hoyle, Amerika’daki artan şiddet oranı, kurumsal çözümler, okulda başlayıp hapiste biten hayatlar ve boşanmış ailelerin sorunlu çocukları gibi sosyal problemlerin sebebini “ruhsuz” liderlere bağlamaktadır (Akt: Akar, 2010: 92).

İkinci Dünya Savaşından itibaren meydana gelen toplumsal problemlerin kaynağını, yüksek öğretimin gereğinden fazla bir şekilde maddesel başarıya, yani bilim, tıp, işletme ve teknoloji gibi alanlarda profesyonel programlar geliştirerek öğrencilerin teknik becerilerini artırmaya odaklanmasından hareketle öğrencilerin içsel

gelişimlerinin önemine vurgu yapan Fry (2009), üniversite öğrencilerinin ruhsallığa ilgilerinin arttığını belirtmiştir. Bununla birlikte, öğrencilerin içsel gelişimlerini destekler nitelikte liderlik modellerinin eksik olduğunu belirten Fry, bu boşluğu doldurmak için ruhsal liderlik teorisinin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Ruhsal liderlik teorisinin, vizyon, umut/inanç ve adanmışlık gibi temel değerleri sayesinde öğrencilerin iç dünyalarının iyileştirilmesi mümkün olacaktır. Bu bağlamda üniversiteler, öğrencilerin ruhsal arayışlarını destekleyen bir eğitim ortamı hazırlamalıdır. Ruhsal liderlik modeli, öğrencilerin kendilerini ve potansiyellerini değerlendirip, iç dünyalarının gelişmesine, dünyadaki teşkil ettikleri yerin farkına varmalarına ve çevreleriyle bütünleşmelerine yardımcı olabilir. Tarih göstermektedir ki ulusal ve evrensel konulara mütevazı bir tavır içerisinde şiddetten öte ruhsal bir ilgi ile yaklaşan liderler dünyayı tüm bireylere iyilik sağlayacak biçimde değiştirebileceklerdir. Üniversitemizde ve okullarda geleceğin liderleri karmaşık evrensel sorunlara tek bir çözüm sunmak üzere yetiştirilmektedirler. Bu şartlarda sadece güçlü ruhsal liderlik duygusuna sahip bir lider; vizyon, umut-inanç ve sevgi yoluyla toplumların karmaşık sorunlarına ve küresel problemlere çözüm üretecek fikirleri sunabilecektir (Fry, 2009:79-81).

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özgan ve diğerleri (2013) tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 252 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada öğretmenlerin motivasyonları ile ruhsal liderlik algıları arasındaki ilişki belirlenerek, ruhsal liderlik algısının motivasyonu yordama gücü tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin motivasyonları ile ruhsal liderlik algıları arasında yüksek düzeyde ($r= 70$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları düzeyi arttıkça motivasyonunun arttığı söylenebilir. Yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenin motivasyonu üzerinde

‘vizyon’, ‘özveri’ ve ‘ruhsal yaşam’ değişkenlerinin önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baloğlu ve Karadağ (2009) “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme” adlı çalışmasında yeni bir paradigma olan ruhsal liderlik konusu, Fry’ ın Ruhsal Liderlik Teorisi’yle ilişkilendirilerek açıklanmış, ruhsal liderlik konusunda yapılan bazı araştırma bulguları ile değerler ekseninde bir teorik çözümleme yapılmaya çalışılmıştır. Fry’a göre (2003) ruhsal liderlik, çalışana görev ve aidiyet duygusu kazandıran, onun kendisi ve diğerlerini içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içeren bir süreci ifade etmektedir. Yine bu liderlik türü, çalışanların gereksinim duyduğu bir ihtiyaç türüdür. Ruhsal bir atmosfer içindeki bireyler, öğrenmeyi en önemli hedef olarak gördükleri için, hataları dürüstçe söyleyebilmektedirler. Öğrenme için gerekli olan çabayı kutsal kabul edip; iş yerinde geleneksel olan benim işim değil cümlesini ortadan kaldırarak, bunun yerine ne olursa yaparım felsefesini getirmektedir. Bu da, örgütsel imajı güçlü kılan önemli bir faktör olmaktadır.

Polat (2011) “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Algılarına Göre Fakülte Üyelerinin Ruhsal Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri” adlı çalışmasında 2009-2010 akademik yılında Kocaeli Üniversitesi’nde 432 üniversite son sınıf öğrencisinin görüşlerine göre fakülte elemanlarının ruhsal liderlik niteliklerini gösterme düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre üniversite öğrencileri akademik personelin ruhsal liderlik ve alt boyutlardaki özellikleri orta düzeyde sergiledikleri saptanmıştır. Öğrencilere göre akademisyenler inanç ve vizyon boyutundan daha çok adanmışlığa yönelik tutumlar sergilemektedirler. Çalışma sonucunda öğrencilere göre fakülte elemanlarının yeterli düzeyde liderlik özellikleri gösteremedikleri saptanmıştır. Sonuç olarak öğrencilerin başarıları ile ruhsal liderlik arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Akar (2010) “Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma” başlıklı çalışmasında, ruhsal liderlik kavramı açıklanarak, ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında bir

durum değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışma bulguları, ruhsal liderlik teorisinin temel çıkış noktasının çalışanların ağrı ve aidiyet duygusuna hitap etmek yoluyla onların kurumsal üretkenlik ve bağlılık düzeyini arttırmak olduğunu ve bu yönüyle de eğitim kurumlarına uygulanabilirliğini göstermektedir. Ruhsal liderliğin etkili bir eğitim liderliği olup olmadığıyla ilgili deneysel çalışma henüz yeterli düzeyde değildir. Ruhsal liderliğin okullarda uygulanabilirliğiyle ilgili ölkemizde yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Ruhsal liderin özellikleri ve vaat ettiklerini göz önüne alındığında bu yönde araştırmaların yapılmasının bir ihtiyaç olduğu saptanmıştır. Yine liderlikte ruhsallığın önemine değinen pek çok yazar bulunmasına rağmen, ruhsal liderlik felsefesinin verimliliğine dair somut kanıtlar ortaya koyabilen deneysel araştırmaların yetersiz olduğu ve bir bütün olarak liderlik yaklaşımlarının incelenebilmesi için deneysel ve geleneksel bilimsel yöntemlerin darlığının yerine daha geniş bir perspektif gerektiği çalışma bulguları arasındadır.

Kurtar (2009) ise “Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik alışması” ile 2007 yılında Fry tarafından geliştirilmiş, Ruhsal Liderlik Ölçeği’nin Türkçeye uyarlanması üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışma on aşamada yürütölmüştür; ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesi, ölçeğin Türkçe formunun dilsel eşitlik, güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Orijinal ölçekteki maddeler ile Türkçe maddelerin iki kültürde de anlaşılabilir olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin Türkçe maddelerinin dil ve anlam geçerliği uygunluk ortalaması 10 tam puan üzerinden 9.82’dir. Böylelikle orijinal ölçeğin 40 maddesi de Türk kültüründe karşılık bulacağından; ölçeğin tüm maddeleri Türkçe formda da aynen kullanılmıştır. Çalışmanın güvenirlik bölümünde formun iç tutarlılığını saptamak için, İstanbul Avrupa ve Asya yakasında bulunan çok farklı eğitim kurumlarında görev yapan 573 eğitimciye ölçek uygulanmıştır. Bu aşamalarda Pearson arpım moment korelasyon analizleri, bağımlı grup t testi kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerinin öz değeri 1’den büyük 9 alt ölçekte toplanmaktadır, faktör yük değerleri ise .402 ile .816 arasındadır. Dokuz (9) alt ölçekte toplanan ölçeğin toplam varyans miktarı % 82’dir. Ölçeğin alt ölçek punları arasındaki korelasyonlar. 590 ile .898 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha alt ölçeklerde. 80 ile .97 arasında iken ölçeğin geneli için ise .95 olarak bulunmuştur. Guttman

yarımlar katsayısı ile alt ölçeklerde .78 ile .96 arasında iken ölçeğin genelinde .94 olarak bulunmuştur. Spearman Brown katsayısı ile alt ölçeklerde .81 ile .97 arasında iken ölçeğin genelinde .93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin kararlılık anlamına gelen test-tekrar-test korelasyon katsayıları .743 ile .908 arasında değişmektedir. Sonuç olarak; Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Türkçe formu da orijinali gibi, yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip, kabul edilebilir düzeyde geçerlik göstergeleri bulunan bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Karadağ (2009) okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarını yapısal eşitlik modellemesi ile ölçmek üzere Türkiye İstanbul Ataşehir' de 32 ilköğretim okulunda gelir düzeyine göre (yüksek-orta-düşük) tabakalı örneklem yoluyla belirlenen 359 öğretmen ile yaptığı çalışması sonucunda; katılımın performansı, performansın da okul kültürünü orta düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin barış ve performans odaklı davranışlarının örgüt kültür değişkenleri olan yönetim, sosyallik, değer ve amaçsal yönleri olumlu yönde algılamalarını sağladığı, daha sonra yapılacak yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında ruhsal liderlik algısının geliştirilmesi önerilmiştir.

Aydın ve Ceylan (2009) ruhsal liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesine etkisini belirlemek için metal üretiminde çalışan 578 kişi ile yaptıkları çalışmada, ruhsal liderliği vizyon, umut/inanç, adanmışlık, aidiyet anlamlandırma boyutları ile incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesinin ruhsal liderliğin her bir boyutu ile önemli pozitif korelasyona sahip olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda metal endüstrisinde ruhsal liderlerin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde düşük bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu bulgunun ise metal üretim sektörünün ağır sanayi olması ve bu alanda ticaretin çok büyük parasal güç gerektirdiği ve bu sektörün ruhsallıktan daha çok finans odaklı olmasından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Malone ve Fry (2003) Teksas'ta üç ilköğretim ve bir ortaöğretimde çalışan toplam 229 kişi üzerinde bir yıl süren bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya önce anket uygulaması yapılarak başlanmış, kontrol gruplu ön-test - son-test modelinde bir alan çalışmasıyla devam edilmiştir. Anket çalışması sonunda dört okuldan üçünün ruhsal liderlik boyutlarında [vizyon, adanmışlık, umut/inanç] yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmaya bu okullar arasından seçilen iki okul ile devam edilmiştir. Birinci okul deney grubu, ikinci okul ise kontrol grubu olarak atanmıştır. Anket uygulamasının ardından birinci okul için ruhsal liderlik konusunda bir kurumsal dizayn stratejisi belirlenmiş ve uygulanmıştır. Bir yıl sonra hem birinci hem de ikinci okulda son-test yoluyla bir durum analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ikinci okulda bir yıl öncesine kıyasla durum kötüye gitmiştir. Bu okulda, vizyon ve adanmışlık başta olmak üzere tüm ruhsal liderlik değişkenlerinin değerleri düşük olarak gözlenmiştir. Buna rağmen birinci (deney grubu) okulunda; ruhsal liderlik değişkenlerinde anlamlı bir azalma gözlenmemiş ve adanmışlık ile umut/inanç düzeyi anlamlı derecede arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca ruhsal liderlik araştırmasının ardından Teksas'ta her yıl yapılan akademik başarı değerlendirmelerinde, birinci okulun yüksek seviyede başarı gösterdiği görülmüştür. Özellikle de sosyo-ekonomik düzeyi düşük ailelerin çocuklarının başarı seviyelerinde anlamlı bir yükselme olduğu ortaya konmuş ve okul yöneticilerinin ruhsal liderlik çalışmalarında çok önemli rollerinin bulunduğu saptanmıştır.

Duchon ve Plowman (2005) benzer olanaklara sahip altı hastanede görev yapan çalışanlar üzerinde “işyeri ruhsallığının performans üzerindeki etkisi ile işyeri ruhsallığı ve liderlik arasındaki ilişkiler” araştırmasında sağlık çalışanlarının kendi içsel yaşamları, yaptıkları işin anlamlılığı ve kuruma bağlılık düzeylerini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma kapsamında İşin anlamı ve amacı adıyla uygulanan açık uçlu bir soru ile çalışanlardan işyeri performansını tanımlamaları istenmiştir. Bulguların analizi sonucunda iyi performansın hasta memnuniyeti ile eşdeğer olduğu saptanmıştır. Hastaların memnuniyetine ilişkin bilgilerin toplandığı ankette iki farklı hasta memnuniyeti ölçümü yapılmıştır. İlk ölçümde, çalışanların hasta bakım kalitesini genel olarak değerlendirmeleri, diğerinde ise bakımı sağlayan çalışanların genel hassasiyetini

değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre yüksek performansa sahip sağlık birimlerinin ruhsallık değerlerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde, performansı daha iyi olan sağlık birimi liderlerinin ruhsallık düzeylerinin, performansı düşük olan sağlık birimi liderlerinin ruhsallık düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmayla ulaşılan sonuçlara göre, liderin ruhsal enerjisi ile işyerindeki ruhsal iklim arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Araştırmada, çalışanları için işi anlamlı kılan liderler, ruh dostu liderler olarak adlandırılmaktadır.

Fry, Vitucci ve Cedillo (2005) tarafından Teksas'ta 200 kişilik bir hava filosunda yapılan bir çalışmada ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal verimlilik ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ruhsal liderliğin üç (3) boyutu [vizyon, adanmışlık, umut/inanç], ruhsal kurtuluşun iki (2) boyutu [anlam, ait olma], kurumsal fedakarlık ve verimlilik arasındaki ilişkiler ruhsal liderlik için geliştirilmiş olan açık uçlu sorulardan oluşan bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada yapılan ilk uygulama 181 kişiyi kapsamıştır. Bundan beş ay sonra yapılan ikinci uygulamaya 189 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; örgüt vizyonunun ve amaçlarının bazı askerler tarafından net bir şekilde anlaşılmadığı; askerlerin takım ruhunu hissetmedikleri; buna karşın, aile problemlerine daha fazla önem verdikleri ve bir aile atmosferine daha çok ihtiyaç duydukları; aile günlerinin, çarşı izinlerinin, kahvaltının ve öğle yemeklerinin bu ihtiyacı kısmen karşıladığı ve askerlerin morallerini yükselttiği bulgular arasındadır. Liderlerin, askerlerin çaba ya da gayretleri yerine yaptıkları hatalar üzerinde durdukları; komutanların askerleri harekete geçirmek için tehdit yerine saygı ve övgü kullandığında verimliliğin arttığı tespit edilmiştir. Araştırmada ele alınan askeri hava filosundaki liderlerin ruhsal liderlik özelliklerini gösteremedikleri ve buna bağlı olarak da işyeri ruhsallığının yarattığı verimli çalışma ortamını oluşturamadıkları ifade edilmektedir.

Fry ve Matherly (2006) tarafından, elektrikli güç kaynağı ürünleri dağıtımını yapan bir şirkette 347 çalışan üzerinde yapılan araştırmada; ruhsal liderlik teorisinin kurumsal performans üzerindeki etkisini test etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; liderlerin işyerinde ruhsal ihtiyaçlara önem vermesinin kişisel ve kurumsal

faydaları olduğu; ruhsal liderlik öğelerinden vizyon ve ait olma arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu; ait olma duygusunun kurumsal adanmışlık ve çalışan verimliliğinin algılanmasında önemli bir etken olduğu saptanmıştır.

Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo (2007) tarafından yapılan araştırmada, Teksas şehir merkezi yönetimi çalışanlarının, ruhsal liderlik özelliklerinin ne seviyede olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya polis merkezi, itfaiye, su işleri, belediye gibi değişik birimlerde çalışan 166 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan bir anket yardımıyla ruhsal liderliğin öğeleri olan vizyon, adanmışlık, umut/inanç, anlam ve ait olma ile bunların kurumsal verimliliği ve fedakarlığı ne derece olumlu etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak; yüksek seviyede anlamlılık, orta seviyede umut/inanç ve düşük seviyede kurumsal fedakarlık, kurumsal verimlilik, vizyon, adanmışlık ve ait olma değerleri gözlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; yönetim görevinde çalışan deneklerde ait olma ve fedakârlık seviyelerinin; farkına varılma ve kendilerini ifade etme yetersizliği sebebiyle düşük olduğu, emniyet teşkilatı çalışanlarının daha iyi bir vizyona ihtiyaç duydukları; su işlerinde çalışanlarının iletişim, fırsat eşitliği ve tutumların paylaşılmış bir vizyonla geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları, ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal bağlılık ve verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Fry, Nisiewicz ve Vitucci (2007) ruhsal liderlik konusunda Teksas Polis Merkezi'nde çalışan 70 kişi üzerinde yapılan araştırmada, kurumsal dönüşümün ruhsal liderlik yoluyla nasıl yapılacağına ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal olarak da umut/inanç, vizyon, adanmışlık, ait olma, kurumsal fedakarlık ve verimlilik düşük seviyede bulunmasına rağmen, polislerin başkalarına yardım etme ve iş performanslarıyla gurur duyma oranları oldukça yüksek bulunmuştur. Kurumsal fedakarlık ve verimlilik değerlerinin düşük çıkmasının nedeni ise polislerin, halkın kendilerini desteklediğini fakat yönetimden yeterli destek alamadıklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Düşük seviyedeki umut/inanç değerlerinin sebebi ise, yönetimin polislerden bekledikleri özelliklerin zaten yöneticilerin kendilerinde olmaması ve karar verme sürecinde söz hakkına sahip

olamamalarıdır. Kurumun vizyonu ise polislerin çoğunluğu tarafından bilinmediği tespit edilmiştir. Bu araştırma ile polis teşkilatının problemleri göz önünde bulundurulduğunda mevcut durumu iyileştirmek ve kurumsal dönüşümü sağlamak için ruhsal liderlik öğelerinin ne kadar gerekli olduğu ifade edilmiştir.

Rezach (2002), Okullarda ruhsal liderliğin etkili bir eğitim liderliği olup olamayacağına dair deneysel çalışmanın yetersizliğinden hareket eden Rezach New Jersey'deki okul müdürleri üzerinde bir çalışma yürütmüştür. İlk olarak 67 okul müdürüne anket uygulanmış, Daha sonra, aynı ölçeğe ve çalışmaya katılma isteklerine göre seçilen beş okul müdürüyle mülakat yapılmıştır. Müdürlerin vizyon ve insan ilişkilerine yönelik uygulamaları açısından ortak liderlik özellikleri olup olmadığı incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak ruhsal liderliğin anlamsal boyutuyla ilgili kuramsal unsurlar belirlenmiştir. Mülakat sorularına verilen cevaplarda, ruhsallığın tanımı ve liderlik uygulamalarıyla ilgili benzerlikler ve farklılıklar sınıflandırılmış ve ruhsal liderliğin ortak noktaları belirlenerek bunun eğitimde etkili bir liderlik modeli olup olamayacağı tartışılmıştır. Araştırmaya katılanların hepsi de liderlik uygulamalarında okullarında bir topluluk ve aidiyet hissini yerleştirmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların yaptıkları ruhsallık tanımlamasında bu kavramın net bir şekilde betimlenmesinin zorluğuna vurgu yapılmış, ruhsallığın kişinin kendisi, çevresindekiler ve evrenle ilişkilendirilmesi ortak nokta olarak belirlemiştir. Liderler, kendilerini daha geniş bir evrenin küçük fakat önemli bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, okulların insan ruhsallığının varlığını kabul etmeleri gerektiği ve zihinsel, duygusal, psikolojik ve sosyal yönlerinin desteklendiği gibi bu yönünün de desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Okul müdürleri ve eğitimciler aynı zamanda öğrencilerde birbirine bağlılık duygusunu geliştirmeli ve çevresinden kopuk bir hayata karşı direnç göstermelidirler.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin toplanması ile verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, genel tarama modelindedir. Genel tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu araştırma yöntemi çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümünün ya da bir bölümünün üzerinde yapılan araştırmayı amaçlar (Karasar, 2006: 77-79). Bu tür araştırmalar aynı zamanda, gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan mevcut duruma anlam verilmesine dönük tanımlayıcı bir özelliğe de sahiptir (Ural ve Kılıç, 2006: 19). Söz konusu tanımlamalar doğrultusunda bu araştırmada, “ Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları” mevcut haliyle tespit edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Diyarbakır il merkezinde resmi ortaokul sayısı 90'dır. Diyarbakır il merkezindeki ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı 2893'tür. Bu araştırmanın örneklemini, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 389 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Okul büyüklüklerinin belirlenmesinde Jones' un (1997) ileri sürdüğü, öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar “küçük okul”, 29-39 arası öğretmenin görev yaptığı okullar “orta büyüklükte okul” ve öğretmen sayısının 40 ve daha üzeri olduğu okullar “büyük okul” sınıflaması dikkate alınmıştır (Akt: Özdemir, 2010: 91).

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Fry (2007) tarafından geliştirilen “Ruhsal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. İlgili ölçek Kurtar (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünü, katılımcıların öğrenim durumu, öğretmenlikteki kıdemi, alanı, cinsiyeti, okuldaki öğretmen sayısı ile ilgili sorular oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarını ölçmeye dayalı 40 madde yer almaktadır. Her bir maddenin karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için beşli bir seçenek verilmiş olup, bu seçenekler en olumsuzdan en olumluya doğru “Hiç Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Orta Düzeyde Katılıyorum, Çok Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir.

Tablo 7
Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Madde Numaraları
1- Vizyon	4	18, 26, 28, 30
2 -Umut/Çaba	4	8, 15, 16, 36
3- Özveri/ Fedakârlık Sevgisi	5	1, 10, 12, 22, 31
4 -Anlam	4	2, 14, 17, 23
5- Üyelik- Aitlik	4	3, 9, 21, 32
6 -Ruhsal Yaşam	5	5, 13, 25, 34, 38
7 -Örgütsel Bağlılık	5	4, 7, 11, 37, 39
8 -Verimlilik	4	19, 20, 29, 33
9- Yaşamsal Memnuniyet	5	6, 24, 27, 35, 40

Kurtar (2009), ölçeğin güvenirlik analizini yapmış olmasına rağmen bu çalışmada da ölçeğin güvenirlik analizi ayrıca yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8
Ruhsal Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Boyuttaki Soru Sayısı	Bu Araştırmadaki Alpha Değeri	Kurtar’ın Çalışmasındaki Alpha Değeri
Umut	4	.82	,96
Özveri	5	.81	,82
Anlam	4	.80	,80
Aitlik	4	.81	,96
Ruhsal Yaşam	5	.83	,97
Örgütsel Bağlılık	5	.82	,95
Verimlilik	4	.84	,95
Yaşamsal Memnuniyet	5	.80	,97
Vizyon	4	.95	,96
Toplam	40	.93	,95

Kurtar tarafından yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha ,95 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise ruhsal liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,93 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, ruhsal liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerine de bakılmıştır. Buna göre, umut: ,82 özveri: ,81; anlam: ,80; aitlik: ,81; ruhsal yaşam: ,83; örgütsel bağlılık: ,82; verimlilik: ,84; yaşamsal memnuniyet: ,80; vizyon: ,95 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008:405).

Yapılan faktör analizinde ise ölçeğin 9 alt boyuttan oluştuğu saptanmıştır. 9 alt boyutta toplanan ölçeğin toplam varyans miktarı % 82’dir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9
Ruhsal Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Ruhsal Yaşam	Yaşamsal Memnuniyet	Umut	Örgütsel Bağlılık	Üyelik	Anlam	Vizyon	Verimlilik	Özveri
Madde 5	.651	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde13	.642	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 38	.637	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 34	.623	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 25	.619	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 24		.731	-	-	-	-	-	-	-
Madde 6		.730	-	-	-	-	-	-	-
Madde 40		.720	-	-	-	-	-	-	-
Madde 35		.716	-	-	-	-	-	-	-
Madde 27		.702	-	-	-	-	-	-	-
Madde 37	-	-	-	.816	-	-	-	-	-
Madde 7	-	-	-	.803	-	-	-	-	-
Madde 4	-	-	-	.802	-	-	-	-	-
Madde 11	-	-	-	.802	-	-	-	-	-
Madde 39	-	-	-	.800	-	-	-	-	-
Madde 36	-	-	.575	-	-	-	-	-	-
Madde 16	-	-	.568	-	-	-	-	-	-
Madde 15	-	-	.563	-	-	-	-	-	-
Madde 8	-	-	.547	-	-	-	-	-	-
Madde 9	-	-	-	-	.481	-	-	-	-
Madde 21	-	-	-	-	.489	-	-	-	-
Madde 3	-	-	-	-	.484	-	-	-	-
Madde 32	-	-	-	-	.459	-	-	-	-
Madde 23	-	-	-	-	-	.616	-	-	-
Madde 17	-	-	-	-	-	.613	-	-	-
Madde 2	-	-	-	-	-	.611	-	-	-
Madde 14	-	-	-	-	-	.587	-	-	-
Madde 18	-	-	-	-	-	-	.591	-	-
Madde 30	-	-	-	-	-	-	.576	-	-
Madde 26	-	-	-	-	-	-	.566	-	-
Madde 28	-	-	-	-	-	-	.555	-	-

Tablo 9'un devamı

Madde 19	-	-	-	-	-	-	-	.645	-
Madde 29	-	-	-	-	-	-	-	.636	-
Madde 20	-	-	-	-	-	-	-	.621	-
Madde 33	-	-	-	-	-	-	-	.561	-
Madde 10	-	-	-	-	-	-	-	.	.437
Madde 22	-	-	-	-	-	-	-	-	.584
Madde 31	-	-	-	-	-	-	-	-	.513
Madde 12	-	-	-	-	-	-	-	-	.479
Madde 1	-	-	-	-	-	-	-	-	.468

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki 40 maddenin öz değeri 1'den büyük 9 alt ölçekte toplanmıştır. Elde edilen faktör yükleri, .437 - .816 arasında değişmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Veri toplama amacıyla geliştirilmiş anketin uygulanabilmesi için Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yazı yazılmış, İl Milli Eğitim Müdürlüğünden (Ek 2) uygulama izni alındıktan sonra ilgili okullara 08.04.2013-03.05.2013 tarihleri arasında gidilerek veri toplama aracı araştırmacı tarafından uygulanmış ve toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarını ölçmeye ilişkin anketler öğretmenlere uygulandıktan sonra veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada istatistiksel işlemler olarak, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi ve varyans analizi testinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Verilerin yorumlanmasında veri toplama aracındaki her bir maddeye ilişkin verilen değerler, o maddenin gerçekleşme düzeyinin göstergesi kabul edilmiştir. Ortalamaların yorumlanmasında ölçeğin seçenekleri, bunların sınırları ve verilen ağırlıkları aşağıda Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10
Öğretmenlerin İfadelere İlişkin Katılma Düzeyleri ve Puan Sınırları

Ölçek Katılma Düzeyi	Puan	Puan Sınırları
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Az Katılıyorum	2	1.80-2.59
Orta düzeyde katılıyorum	3	2.60-3.39
Çok katılıyorum	4	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde problemin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorum yer almaktadır. Bulgular ve ilgili yorum, araştırma alt problemlerinin verilişindeki sıraya uyularak düzenlenmiştir. Alt problemlere geçilmeden önce, kişisel bilgiler alt başlığı altında veri toplama aracına yanıt veren öğretmenlerin öğrenim durumu, mesleki kıdemi, alanı, cinsiyeti ve okul büyüklüğüne göre durumları değerlendirilmiştir.

4.1. Kişisel Bilgiler

Bu alt başlık altında öğretmenlerin öğrenim durumu, mesleki kıdemi, alanı, cinsiyeti ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre dağılımları ve bunlara ilişkin açıklamalar tablolar halinde verilmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 11’de araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre dağılımı yer almaktadır. Tablo 11’de araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin % 89,5’inin lisans, %10,5’inin de lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 11
Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	n	Yüzde
Lisans	348	89,5
Lisansüstü	41	10,5
Toplam	389	100

4.1.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı yer almaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin %38’i 11 yıl ve üzeri çalışma süresi ile birinci sırayı almaktadır. Daha sonra %37,6 ile 6-10 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenler ve %24,4 ile 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenler yer almaktadır.

Tablo 12
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	Yüzde
1-5 yıl	95	24,4
6-10 yıl	146	37,6
11 yıl ve üzeri	148	38,0
Toplam	389	100

4.1.3. Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı

Tablo 13’de araştırmaya katılan öğretmenlerin alanlarına göre dağılımı yer almaktadır. Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin % 69,2’si sosyal bilimler; % 30,8’i ise fen bilimleri alanında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 13
Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı

Alan	n	Yüzde
Sosyal Bilimler	269	69,2
Fen Bilimleri	120	30,8
Toplam	389	100

4.1.4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 14’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin % 43,8’i bayan, %56,2’si ise erkektir.

Tablo 14
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Yüzde
Bayan	170	43,8
Erkek	219	56,2
Toplam	389	100

4.1.5. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Tablo 15’de araştırmaya katılan öğretmenlerin okul büyüklüğüne göre dağılımı yer almaktadır. Tablo 15’de görüldüğü üzere araştırma yapılan okulların %44,5’ inde 40 ve üzeri öğretmen; %31,6’sında 29-39 arası öğretmen ve %23,9’unda 28 ve daha az öğretmen bulunmaktadır. Tablodan anlaşılacağı gibi, katılımcıların büyük bir oranı büyük okul statüsündeki okullarda görev yapmaktadır.

Tablo 15
Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Okullarındaki Öğretmen Sayısı	n	Yüzde
28 ve daha az (Küçük okul)	93	23,9
29-39 arası (Orta büyüklükte okul)	123	31,6
40 ve üzeri (Büyük okul)	173	44,5
Toplam	389	100

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, alt problemler ve bunlara ilişkin bulgular ve yorum sırası ile aşağıda ele alınmıştır.

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problem; “Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir ve bu algılar boyut olarak ne düzeydedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problem aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve her bir maddeye yönelik algı düzeylerinin dereceleri Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16

Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Derecelendirme Düzeyi

Maddeler	\bar{X}	Ss	Derece
01. Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.	2,80	1,31	Orta düzeyde katılıyorum
02. Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	3,67	1,08	Çok katılıyorum
03 Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissedirim	2,94	1,23	Orta düzeyde katılıyorum
04 Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	3,17	1,27	Orta düzeyde katılıyorum
05 Yaşam için umut doluyum.	3,61	1,15	Çok katılıyorum
06 Hayat şartlarım mükemmeldir.	2,95	1,15	Orta düzeyde katılıyorum
07 Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	3,38	1,11	Orta düzeyde katılıyorum
08 Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.	3,36	1,14	Orta düzeyde katılıyorum
09 Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim	3,18	1,22	Orta düzeyde katılıyorum

Tablo 16 (Devam)

10 Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	3,21	1,23	Orta düzeyde katılıyorum
11 Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	2,86	1,28	Orta düzeyde katılıyorum
12 Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.	3,03	1,24	Orta düzeyde katılıyorum
13 İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.	3,50	,98	Çok katılıyorum
14 Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	3,93	1,07	Çok katılıyorum
15 Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.	3,47	1,16	Çok katılıyorum
16 Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum.	3,37	1,13	Orta düzeyde katılıyorum
17 Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	3,85	1,06	Çok katılıyorum
18 Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	3,39	1,44	Orta düzeyde katılıyorum
19 Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	3,42	3,08	Çok katılıyorum
20 Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.	3,14	1,18	Orta düzeyde katılıyorum
21 İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	3,08	1,19	Orta düzeyde katılıyorum
22 Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	3,15	1,96	Orta düzeyde katılıyorum
23 İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	3,49	1,06	Çok katılıyorum
24 Yaşantımdan hoşnutum.	3,58	1,36	Çok katılıyorum
25 Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	3,96	1,08	Çok katılıyorum
26 Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	3,22	1,48	Orta düzeyde katılıyorum
27 Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	3,33	1,10	Orta düzeyde katılıyorum
28 Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	2,90	1,12	Orta düzeyde katılıyorum
29 İş arkadaşlarımla oldukça üretkendir.	3,20	1,10	Orta düzeyde katılıyorum
30 Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	3,01	1,16	Orta düzeyde katılıyorum
31 Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	3,08	1,25	Orta düzeyde katılıyorum
32 Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim.	3,03	1,23	Orta düzeyde katılıyorum

Tablo 16 (Devam)

33 İş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip v.b.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	3,09	1,13	Orta düzeyde katılıyorum
34 Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.(örneğin; ibadet etme, dua etme, doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)	3,59	1,17	Çok katılıyorum
35 Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	2,89	1,23	Orta düzeyde katılıyorum
36 Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	3,20	1,14	Orta düzeyde katılıyorum
37 Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	2,79	1,25	Orta düzeyde katılıyorum
38 Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.	3,71	1,13	Çok katılıyorum
39 Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.	3,01	1,24	Orta düzeyde katılıyorum
40 Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	3,42	1,15	Çok katılıyorum
Toplam	3,23	,78	Orta düzeyde katılıyorum

Tablo 16 ‘da ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve derecelendirme değerleri yer almaktadır. Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin ruhsal liderlik ölçeğine ilişkin en yüksek düzeyde katıldıkları üç madde sırası ile “*Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm*” Madde 25 (\bar{X} 3,96); “*Yaptığım iş insanların yaşamında fark yaratır*” Madde 2 (\bar{X} 3,67) ve “*Yaptığım iş benim için anlamlıdır*” Madde 14 (\bar{X} 3,93) şeklinde tespit edilmiştir. En düşük düzeyde katıldıkları üç madde ise sırası ile “*Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum*” Madde 37 (\bar{X} 2,79); “*Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir*” Madde 1 (\bar{X} 2,80) ve “*Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum*” Madde 11 (\bar{X} 2,86) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan öğretmenlerin ruhsal liderlik ölçeğinin tamamında (\bar{X} 3,23) “Orta düzeyde katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bu sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin eğitim örgütüne karşı içsel duygularının olumlu olmasına rağmen, örgüt yapısından ya da işleyişinden kaynaklı sorunların bireylerdeki bu duyguları köreltiği kuruma karşı memnuniyetsizlik sonucunu doğurduğu söylenebilir.

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalama, standart sapma ve derecelendirme değerleri Tablo 17’ de verilmiştir.

Tablo 17
Ruhsal Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Derecelendirme Düzeyi

Ölçek boyutları	N	\bar{X}	Ss	Derece
Vizyon	389	3,12	1,01	Orta düzeyde katılıyorum
Umut	389	3,34	,91	Orta düzeyde katılıyorum
Özveri	389	3,23	,78	Orta düzeyde katılıyorum
Üyelik	389	3,05	,98	Orta düzeyde katılıyorum
Ruhsal yaşam	389	3,67	,74	Çok katılıyorum
Verimlilik	389	3,21	1,17	Orta düzeyde katılıyorum
Anlam	389	3,73	,81	Çok katılıyorum
Örgütsel Bağlılık	389	3,04	,94	Orta düzeyde katılıyorum
Yaşamsal Memnuniyet	389	3,23	,78	Orta düzeyde katılıyorum
Toplam	389	3,27	,67	Orta düzeyde katılıyorum

Tablo 17’de, öğretmenlerin ruhsal liderliğin; *vizyon* (\bar{X} : 3,12), *umut* (\bar{X} : 3,34), *özveri* (\bar{X} : 3,23), *üyelik* (\bar{X} : 3,05), *verimlilik* (\bar{X} : 3,21), *örgütsel bağlılık* (\bar{X} : 3,04) ve *yaşamsal memnuniyet* (\bar{X} : 3,23) alt boyutlarına “orta düzeyde katıldıkları”; *ruhsal yaşam* (\bar{X} : 3,67) ve *anlam* (\bar{X} : 3,73) alt boyutlarına ise “çok katıldıkları” görülmektedir. Ruhsal liderlik ölçeğinin tamamında ise öğretmenler “orta düzeyde” katılmaya yönelik görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamaya “*anlam*” (\bar{X} : 3,73) boyutu; en düşük ortalamaya ise “*örgütsel bağlılık*” boyutu (\bar{X} : 3,04) sahiptir.

Özgan vd.lerinin (2013) çalışmasında ise öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları “çok katılıyorum” düzeyinde tespit edilmiştir. Kurtar’ın (2009) çalışmasında ise, öğretmenlerin özveri boyutuna “hiç katılmadıkları”; ancak umut, örgütsel bağlılık, verimlilik, ruhsal yaşam boyutlarına “az katıldıkları” diğer boyutlar olan üyelik, vizyon, anlam, yaşamsal memnuniyet boyutlarına ise öğretmenlerin “orta düzeyde katıldıkları”

saptanmıştır. Fry'in (2003) ortaokul öğretmenleriyle yaptığı çalışmada ise umut ve anlam boyutlarına öğretmenlerin tamamen katıldıkları ve diğer boyutlara ise çok katıldıkları tespit edilmiştir. Yine Güçlü ve Türkoğlu (2003)'nin çalışmasında öğretmenlerin vizyon algılarının orta düzeyde katılıyorum derecesinde çıktığı görülmüştür.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, ortaokul öğretmenlerinin özellikle işlerine yükledikleri anlamlarından ve ruhsal yaşamlarından memnun oldukları söylenebilir. Bununla birlikte, diğer boyutlardan ise memnun oldukları; ancak yöneticilerin bu boyutlara ilişkin ruhsal liderlik özellikleri sergilemeleri ile ilgili alanlarda da öğretmenlerin memnuniyetlerinin artabileceği düşünülmektedir.

Özgan vd.lerinin (2013) çalışmasında öğretmenin motivasyonu üzerinde 'vizyon', 'özveri' ve 'ruhsal yaşam' değişkenlerinin önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Ruhsal liderliğin, çalışana görev ve aidiyet duygusu kazandıran, onun kendisi ve diğerlerini içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içeren bir süreç olduğu dikkate alındığında (Fry, 2003) öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının orta düzeyde katılıyorum derecesinde kalması önemli bir sorun olarak görülebilir. Ruhsal liderlik davranışlarının öğrencilerin başarıları üzerinde etkili olduğu Polat (2011), örgütsel imajı güçlü kıldığı Baloğlu (2009) ve örgütsel aitlik duygusuyla etkileşim içerisinde olduğu Fry ve Matherly (2006) açıktır. Palmer (1999) öğretmenlerin kendilerini, günlük maddesel sorunlardan uzaklaştırıp, yetkili eğitimciler ve ölçülebilir davranış değişikliği uzmanları olmaktan çıkarıp, öğrenciler için birer mutluluk ve huzur kaynağı olarak görmeleri gerekir. Bu bakımdan, öğretmenlerin ruhsal anlamda rahat olmalarının sağlanması önem arz etmektedir.

4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem; "Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik boyutlarına ilişkin algıları; (a) Öğrenim durumu, (b) Kıdem, (c) Alan, (d) Cinsiyet, (e) Okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?" biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problem aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.2.2.1. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Algıları

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir

Tablo 18
Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	P
Vizyon	Lisans	348	12,38	4,13	-1,90	,58
	Lisans Üstü	41	13,65	3,22		
Umut	Lisans	348	13,31	3,69	-1,12	,26
	Lisans Üstü	41	14,00	3,44		
Özveri	Lisans	348	14,88	3,24	-,840	,40
	Lisans Üstü	41	15,34	3,49		
Anlam	Lisans	348	14,88	3,24	-,840	,40
	Lisans Üstü	41	15,34	3,49		
Üyelik	Lisans	348	12,05	3,96	-2,59	,01
	Lisans Üstü	41	13,73	3,33		
Ruhsal Yaşam	Lisans	348	18,34	3,71	-,47	,63
	Lisans Üstü	41	18,63	3,60		
Örgütsel Bağlılık	Lisans	348	14,96	4,77	-3,03	,00
	Lisans Üstü	41	17,31	3,75		
Verimlilik	Lisans	348	12,70	4,88	-1,59	,11
	Lisans Üstü	41	13,95	2,64		
Yaşamsal Memnuniyet	Lisans	348	16,02	3,87	-1,96	,05
	Lisans Üstü	41	17,29	4,18		

Tablo 18 incelendiğinde, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin *özveri* (t: -,840 p: ,40), *anlam* (t: -,840 p: ,40), *ruhsal yaşam* (t: -,47 p: ,63), *verimlilik* (t: -1,59 p: ,11), *yaşamsal memnuniyet* (t: -1,96 p: ,05), *vizyon* (t: -1,90 p: ,58) ve *umut* (t: -1,12 p: ,26) alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark göstermediği; ancak *örgütsel bağlılık* ($\bar{X}_{\text{lisans:}} = 14,96$ $\bar{X}_{\text{lisansüstü:}} = 17,31$) (t: -3,03 p: ,00) ve *üyelik* ($\bar{X}_{\text{lisans:}} = 12,05$ $\bar{X}_{\text{lisansüstü:}} = 13,73$) (t: -2,59 p: ,01) alt boyutlarında lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Her ne kadar örgütsel bağlılık ve üyelik algılarında öğrenim durumlarının etkisi söz konusu olsa da genel olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve üyelik algılarının orta düzeyde olduğu ortadadır. Öğrenim durumu arttıkça üyelik ve aidiyet duygusu artmaktadır; ancak bu artış orta düzeye kadar olmaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin üyelik ve aidiyet duygularında etkin olan farklı unsurların olduğu söylenebilir.

Literatürde bu araştırma sonuçlarını destekleyici araştırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, Şahin ve Yılmaz (2009) ve Telef'in (2011) çalışmalarında, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yaşam memnuniyeti düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Ancak, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmeyen bulgulara da rastlanmıştır. Akçöltekin ve Doğan'ın (2012) çalışmasında lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin lisans düzeyindeki öğretmenlere göre daha umutsuz oldukları saptanmıştır. Kılıçoğlu (2010) ve İkrâm'ın (2009) çalışmasında ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumu değişkenine göre incelenmiş ve lisans mezunlarının örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yine İkrâm'ın (2009) çalışmasında öğretmenlerin verimlilik algısında mesleki kıdem anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

4.2.2.2. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Algıları

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem durumuna göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan F testi sonuçları Tablo 19 ve 20' de verilmiştir.

Tablo 19
Öğretmenlerin Kıdeme Göre Ruhsal Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin f Testi
Sonuçları

Ölçek Boyutları	Kıdem	N	\bar{X}	Ss
Vizyon	1-5 yıl	94	12,54	3,92
	6-10 yıl	147	12,57	4,63
	11 ve üzeri yıl	148	12,44	3,54
	Toplam	389	12,51	4,06
Umut	1-5 yıl	94	13,34	4,06
	6-10 yıl	147	13,38	3,64
	11 ve üzeri yıl	148	13,42	3,45
	Toplam	389	13,38	3,67
Özveri	1-5 yıl	94	15,04	5,03
	6-10 yıl	147	14,63	4,84
	11 ve üzeri yıl	148	15,90	4,34
	Toplam	389	15,21	4,73
Anlam	1-5 yıl	94	15,32	2,91
	6-10 yıl	147	14,82	3,21
	11 ve üzeri yıl	148	14,79	3,52
	Toplam	389	14,93	3,26
Üyelik	1-5 yıl	94	12,67	4,07
	6-10 yıl	147	11,83	3,95
	11 ve üzeri yıl	148	12,35	3,81
	Toplam	389	12,23	3,93
Ruhsal Yaşam	1-5 yıl	94	16,58	4,00
	6-10 yıl	147	16,08	3,96
	11 ve üzeri yıl	148	15,95	3,83
	Toplam	389	16,15	3,92
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	94	15,04	5,03
	6-10 yıl	147	14,63	4,84
	11 ve üzeri yıl	148	15,90	4,34
	Toplam	389	15,21	4,73
Verimlilik	1-5 yıl	94	12,70	3,87
	6-10 yıl	147	13,00	6,13
	11 ve üzeri yıl	148	12,76	3,41

Tablo 19 (Devam)	Toplam	389	12,84	4,71
	1-5 yıl	94	16,58	4,00
	6-10 yıl	147	16,08	3,96
Yaşamsal Memnuniyet	11 ve üzeri yıl	148	15,95	3,83
	Toplam	389	16,15	3,92

Tablo 19’ da, ortaokul öğretmenlerinin ruhsal liderliğin vizyon (\bar{X}_{1-5} : 12,54 \bar{X}_{6-10} : 12,57 \bar{X}_{11} ve üzeri: 12,44), *umut* (\bar{X}_{1-5} : 13,34 \bar{X}_{6-10} : 13,38 \bar{X}_{11} ve üzeri: 13,42), *özveri* (\bar{X}_{1-5} : 15,04 \bar{X}_{6-10} : 14,63 \bar{X}_{11} ve üzeri: 15,90), *anlam* (\bar{X}_{1-5} : 15,32 \bar{X}_{6-10} : 14,82 \bar{X}_{11} ve üzeri: 14,79), *üyelik* (\bar{X}_{1-5} : 12,67 \bar{X}_{6-10} : 11,83 \bar{X}_{11} ve üzeri: 12,35), *ruhsal yaşam* (\bar{X}_{1-5} : 16,58 \bar{X}_{6-10} : 16,08 \bar{X}_{11} ve üzeri: 15,95), *örgütsel bağlılık* (\bar{X}_{1-5} : 15,04 \bar{X}_{6-10} : 14,63 \bar{X}_{11} ve üzeri: 15,90), *verimlilik* (\bar{X}_{1-5} : 12,20 \bar{X}_{6-10} : 13,00 \bar{X}_{11} ve üzeri: 12,76) ve *yaşamsal memnuniyet* (\bar{X}_{1-5} : 16,58 \bar{X}_{6-10} : 16,08 \bar{X}_{11} ve üzeri: 15,95) boyutlarında mesleki kıdem değişkenine ait puanların aritmetik ortalamaları görülmektedir.

Aşağıda Tablo 20’de kıdeme göre öğretmenlerin ruhsal liderlik algı düzeylerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20
Kıdeme Göre Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algı Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p	Fark
Vizyon	Gruplar Ar.	1,357704	0,678852	,041	,96	-
	Grup İçi	6411,747695	16,610745			
	Toplam	6413,105398				
Umut	Gruplar Ar.	0,430122	0,215061	,01	,98	-
	Grup İçi	5235,955482	13,564652			
	Toplam	5236,385604				
Özveri	Gruplar Ar.	123,192454	61,596227	2,77	,06	-

Tablo 20
(Devam)

	Grup İçi	8568,668728	22,198624			
	Toplam	8691,861183				
Anlam	Gruplar Ar.	19,296441	9,648220	0,902	0,40	-
	Grup İçi	4126,096875	10,689370			
	Toplam	4145,393316				
Üyelik	Gruplar Ar.	43,124124	21,562062	1,39	,24	-
	Grup İçi	5970,587958	15,467844			
	Toplam	6013,712082				
Ruhsal Yaşam	Gruplar Ar.	36,254864	18,127432	1,32	,26	-
	Grup İçi	5284,94822	113,691576			
	Toplam	5321,203085				
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Ar.	123,192454	61,596227	2,77	,06	-
	Grup İçi	8568,668728	22,198624			
	Toplam	8691,861183				
Verimlilik	Gruplar Ar.	6,742507	3,371254	,15	,86	-
	Grup İçi	8613,375745	22,314445			
	Toplam	8620,118252				
Yaşamsal Memnuniyet	Gruplar Ar.	24,096039	12,048020	,78	,45	-
	Grup İçi	5943,338408	15,397250			
	Toplam	5967,434447				

Tablo 20 incelendiğinde, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarında mesleki kıdemlerinin ruhsal liderlik algılamaları arasında önemli bir fark oluşturmadığı söylenebilir. Mesleki kıdemlerin öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarında anlamlı bir fark oluşturmamasının nedeni olarak yöneticilerin rotasyon vb. gibi uygulamalarla sık sık yer değiştirmesi olarak görülebilir. Zira ruhsal liderlik algısı yöneticilerin davranışları ile doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda, mesleki kıdemin ruhsal liderlik algılamalarına etkisinin olmaması doğal karşılanabilir.

Bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmeyen araştırmalar da literatürde mevcuttur. Örneğin, Kılıçoğlu'un (2010) ve Çoban'ın (2010) yaptığı çalışmalarda öğretmenlerin

örgütsel bağlılık algıları mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2.3. Alana Göre Öğretmenlerin Algıları

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarının alana göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21
Alana Göre Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Vizyon	Sosyal Bl.	269	12,22	4,32	-1,43	,15
	Fen Bl.	120	12,91	3,54		
Umut	Sosyal Bl.	269	12,81	3,77	-3,03	,00
	Fen Bl.	120	14,10	3,34		
Özveri	Sosyal Bl.	269	15,92	3,76	-1,63	,10
	Fen Bl.	120	16,66	4,28		
Anlam	Sosyal Bl.	269	14,65	3,36	-1,37	,16
	Fen Bl.	120	15,18	3,12		
Üyelik	Sosyal Bl.	269	12,09	4,03	-,52	,60
	Fen Bl.	120	12,33	3,78		
Ruhsal Yaşam	Sosyal Bl.	269	18,23	3,82	-,31	,73
	Fen Bl.	120	18,37	3,38		
Örgütsel Bağlılık	Sosyal Bl.	269	14,77	4,81	-1,63	,10
	Fen Bl.	120	15,67	4,52		
Verimlilik	Sosyal Bl.	269	12,14	3,64	-3,34	,00
	Fen Bl.	120	13,98	6,63		
Yaşamsal Memnuniyet	Sosyal Bl.	269	15,84	3,73	-1,81	,07
	Fen Bl.	120	16,66	4,28		

Tablo 21 incelendiğinde, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin; *özveri* (t: -,840 p: ,40), *anlam* (t: -1,37 p: ,16), *ruhsal yaşam* (t: -,31p:), *örgütsel bağlılık* (t: 1,63 p: ,10), *yaşamsal memnuniyet* (t: -1,81 p: ,07), *vizyon* (t: -1,43 p: ,15) ve *üyelik* (t: -,52 p: ,60) alt boyutlarına ilişkin algılarının alanlarına göre anlamlı bir fark göstermediği; ancak *verimlilik* ($\bar{X}_{\text{Sosyal Bil.}}: 12,14$ $\bar{X}_{\text{Fen Bil.}}: 13,98$) (t: -3,34 p: ,00) ve *umut* ($\bar{X}_{\text{Sosyal Bil.}}: 12,81$ $\bar{X}_{\text{Fen Bil.}}: 14,10$) (t: -3,03 p: ,00) alt boyutlarında fen bilimleri alanındaki öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, fen bilimleri alanındaki öğretmenlerin verimlilik ve umutlarının sosyal bilimleri alanındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; fen bilimleri alanındaki öğretmenlerin daha umutlu oldukları söylenebilir.

4.2.2.4. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Algıları

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22
Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	P
Vizyon	Bayan	170	12,31	3,58	-,86	,38
	Erkek	219	12,68	4,43		
Umut	Bayan	170	13,39	3,62	-,08	,92
	Erkek	219	13,42	3,67		
Özveri	Bayan	170	17,23	3,57	4,57	,38
	Erkek	219	15,44	3,99		
Anlam	Bayan	170	15,37	3,02	2,34	,01
	Erkek	219	14,59	3,42		
Üyelik	Bayan	170	11,77	4,05	-2,02	,04
	Erkek	219	12,59	3,83		

Tablo 22 (Devam)

Ruhsal Yaşam	Bayan	170	17,12	3,56	4,29	,00
	Erkek	219	15,44	3,99		
Örgütsel Bağlılık	Bayan	170	14,97	4,75	-,86	,38
	Erkek	219	15,39	4,74		
Verimlilik	Bayan	170	13,36	5,69	1,98	,04
	Erkek	219	12,40	3,76		
Yaşamsal Memnuniyet	Bayan	170	17,12	3,56	4,29	,00
	Erkek	219	15,44	3,99		

Tablo 22 incelendiğinde, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin *vizyon* (t: -,86 p: ,38), *umut* (t: -,08 p: ,92) ve *örgütsel bağlılık* (t: -,86 p: ,38) ve *özveri* (\bar{X}_{bayan} : 17,23 \bar{X}_{erkek} : 15,44) (t: 4,57 p: ,38) alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği; ancak *anlam* (\bar{X}_{bayan} : 15,37 \bar{X}_{erkek} : 14,59) (t: 2,34 p: 01), *ruhsal yaşam* (\bar{X}_{bayan} : 17,12 \bar{X}_{erkek} : 15,44) (t: 4,29 p: ,00), *verimlilik* (\bar{X}_{bayan} : 13,36 \bar{X}_{erkek} : 12,40) (t: 1,98 p: ,04) ve *yaşamsal memnuniyet* (\bar{X}_{bayan} : 17,12 \bar{X}_{erkek} : 15,44) (t: 4,29 p: ,00), alt boyutlarında bayan öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu; *üyelik* (\bar{X}_{bayan} : 11,17 \bar{X}_{erkek} : 12,39) (t: 1,98 p: ,04) alt boyutunda ise erkek öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, ruhsal liderlikle ilgili özveri, işe yüklenen anlam, ruhsal yaşam, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet boyutlarında cinsiyetin etken olduğu söylenebilir.

Literatürde bu bulguları destekleyici çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Karaca'nın (2009), Kılıçoğlu (2010) ve Özden'nin (1997) araştırmasında cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Şahin ve Yılmaz'ın (2009) çalışmasında ise bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yaşamsal memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde bu araştırmanın bulguları ile örtüşmeyen araştırmalar da söz konusudur. Telef (2011), Singh (2012) ve Otacıoğlu (2008) çalışmasında cinsiyete göre öğretmenler arasında yaşam memnuniyetine yönelik anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Skaalvik ve Skaalvik (2011)' in çalışmasında üyelik boyutunda bayan

öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre aidiyet algılarının daha belirgin olduğu görülmüştür.

4.2.2.5. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Algıları

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarının okul büyüklüğüne göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan f testi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23
Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin f Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss
Vizyon	28 ve Altı	93	12,54	4,92
	29-39 arası	123	12,34	4,34
	40 ve üzeri	173	12,62	3,30
	Toplam	389	12,51	4,06
Umut	28 ve Altı	93	12,95	3,56
	29-39 arası	123	13,44	4,44
	40 ve üzeri	173	13,57	3,07
	Toplam	389	13,38	3,67
Özveri	28 ve Altı	93	14,46	5,15
	29-39 arası	123	14,76	5,36
	40 ve üzeri	173	15,94	3,86
	Toplam	389	15,21	4,73
Anlam	28 ve Altı	93	15,06	3,30
	29-39 arası	123	15,52	3,08
	40 ve üzeri	173	14,45	3,31
	Toplam	389	14,93	3,26
Üyelik	28 ve Altı	93	11,98	3,82
	29-39 arası	123	11,63	4,68
	40 ve üzeri	173	12,79	3,31
	Toplam	389	12,23	3,93
Ruhsal Yaşam	28 ve Altı	93	17,80	3,83
	29-39 arası	123	19,25	3,51

Tablo 23 (Devam)		40 ve üzeri	173	18,05	3,67
		Toplam	389	18,37	3,70
Örgütsel Bağlılık	28 ve Altı	93	14,46	5,15	
	29-39 arası	123	14,76	5,36	
	40 ve üzeri	173	15,94	3,86	
	Toplam	389	15,21	4,73	
Verimlilik	28 ve Altı	93	13,61	7,12	
	29-39 arası	123	12,21	4,20	
	40 ve üzeri	173	12,87	3,13	
	Toplam	389	12,84	4,71	
Yaşamsal Memnuniyet	28 ve Altı	93	15,97	3,95	
	29-39 arası	123	16,45	4,19	
	40 ve üzeri	173	16,04	3,71	
	Toplam	389	16,15	3,92	

Not: Araştırmanın görsel geçerliliğini korumak amacıyla; 28 ve daha az: 1; 29- 39: 2; 40 ve üzeri: 3şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 23’de ortaokul öğretmenlerinin ruhsal liderliği; *vizyon* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 12,54$ $\bar{X}_{29-39}: 12,34$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 12,62$), *umut* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 12,95$ $\bar{X}_{29-39}: 13,44$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 13,57$); *özveri* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 14,46$ $\bar{X}_{29-39}: 14,76$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 15,94$); *anlam* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 15,06$ $\bar{X}_{29-39}: 15,52$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 14,45$) *üyelik* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 11,98$ $\bar{X}_{29-39}: 11,63$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 12,79$) *ruhsal yaşam* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 17,80$ $\bar{X}_{29-39}: 19,25$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 18,05$) *örgütsel bağlılık* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 14,46$ $\bar{X}_{29-39}: 14,76$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 15,94$) *verimlilik* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 13,61$ $\bar{X}_{29-39}: 12,21$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 12,87$) ve *yaşamsal memnuniyet* ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 15,97$ $\bar{X}_{29-39}: 16,45$ $\bar{X}_{40\text{ve üzeri}}: 16,04$) boyutlarında okul büyüklüğü değişkenine ait puanların aritmetik ortalamaları görülmektedir.

Okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin ruhsal liderlik algı düzeylerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24
Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algı Düzeylerinin Tek
Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p	Fark
Vizyon	Gruplar Ar.	5,527626	2,763813	,166	,87	-
	Grup İçi	6407,577772	16,599942			
	Toplam	6413,105398				
Umut	Gruplar Ar.	23,954611	11,977306	,88	,47	-
	Grup İçi	5212,430993	13,503707			
	Toplam	5236,385604				
Özveri	Gruplar Ar.	169,158336	84,579168	3,83	,02	1-3 2-3
	Grup İçi	8522,702847	22,079541			
	Toplam	8691,861183				
Anlam	Gruplar Ar.	84,248856	42,124428	4,00	,01	2-3
	Grup İçi	4061,144460	10,521100			
	Toplam	4145,393316				
Üyelik	Gruplar Ar.	103,677579	51,838790	3,38	,03	2-3
	Grup İçi	5910,034503	15,310970			
	Toplam	6013,712082				
Ruhsal Yaşam	Gruplar Ar.	142,077999	71,038999	5,29	,00	1-2 2-3
	Grup İçi	5179,125086	13,417423			
	Toplam	5321,203085				
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Ar.	169,158336	84,579168	3,83	,02	1-3
	Grup İçi	8522,702847	22,079541			
	Toplam	8691,861183				
Verimlilik	Gruplar Ar.	104,347359	52,173679	2,36	,09	-
	Grup İçi	8515,770893	22,061583			
	Toplam	8620,118252				
Yaşamsal Memnuniyet	Gruplar Ar.	16,256630	8,128315	,52	,59	-
	Grup İçi	5951,177817	15,417559			
	Toplam	5967,434447				

Tablo 24 incelendiğinde, Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları okul büyüklüğü değişkenine göre *özveri* boyutunda 1-3 ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 14,46$ $\bar{X}_{40\text{ ve üzeri}}: 15,94$) ile 2-3 ($\bar{X}_{29-39}: 14,76$ $\bar{X}_{40\text{ ve üzeri}}: 15,94$) arasında 3 lehine (f: 3,83 p: ,02), *anlam* boyutunda 2-3 ($\bar{X}_{29-39}: 15,52$ $\bar{X}_{40\text{ ve üzeri}}: 14,45$) arasında 2 lehine (f: 4,00 p: ,01), *üyelik* boyutunda 2-3 ($\bar{X}_{29-39}: 11,98$ $\bar{X}_{40\text{ ve üzeri}}: 11,63$) arasında 3 lehine (f: 3,38 p: ,03), *ruhsal yaşam* boyutunda 1-2 ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 17,80$ ($\bar{X}_{29-39}: 19,25$) ve 2-3 ($\bar{X}_{29-39}: 19,25$ $\bar{X}_{40\text{ ve üzeri}}: 18,05$) arasında 2 lehine (f: 5,29 p: ,00), ve *örgütsel bağlılık* boyutunda 1-3 arasında ($\bar{X}_{28\text{ve altı}}: 14,46$ $\bar{X}_{40\text{ ve üzeri}}: 15,94$) 3 lehine (f: 3,83 p: ,02), anlamlı bir fark gösterdiği; ancak vizyon (f: ,166 p: ,87), umut (f: ,88 p: ,47), verimlilik (f: 2,36 p: ,09), ve yaşamsal memnuniyet (f: ,52 p: ,59), alt boyutlarına ilişkin anlamlı fark göstermediği saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarında (özveri, anlam, üyelik, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık) okul büyüklüğünün anlamlı bir fark oluşumuna etki ettiği; ancak vizyon, umut verimlilik ve yaşamsal memnuniyet boyutlarında anlamlı bir fark oluşturmada etki etmediği söylenebilir. Umut, verimlilik ve yaşamsal memnuniyette kurumsal öğeler kadar bireysel öğelerin de önemli olduğu düşünüldüğünde, bu sonuçların beklenildiği gibi çıktığı ifade edilebilir. Çoban (2010)'ın çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Okul büyüklüğü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen sayısı düşük olan okullarda örgütsel bağlılığın daha üst düzeyde olduğu görülmüştür.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak ileri sürülen öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇLAR

- 1-** Öğretmenlerin ruhsal liderliğin vizyon, umut, özveri, üyelik, verimlilik, örgütsel bağlılık ve yaşamsal memnuniyet alt boyutlarına “orta düzeyde katıldıkları”; ruhsal yaşam ve anlam alt boyutlarına ise “çok katıldıkları” tespit edilmiştir (Tablo 17).
- 2-** Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin özveri, anlam ruhsal yaşam, verimlilik, yaşamsal memnuniyet vizyon ve umut alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark göstermediği; ancak örgütsel bağlılık ve üyelik alt boyutlarında lisans ve lisansüstü öğrenim gören öğretmenler arasında lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir. (Tablo 18).
- 3-** Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarından özveri, umut, özveri, anlam, üyelik, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik yaşamsal memnuniyet boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır (Tablo:19-20).
- 4-** Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin özveri anlam, ruhsal yaşam örgütsel bağlılık, yaşamsal memnuniyet, vizyon ve üyelik alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki alanlarına göre sosyal bilimler ile fen bilimleri arasında anlamlı bir fark göstermediği; ancak verimlilik ve umut alt boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığa bakıldığında ise hem verimlilik hem de umut alt boyutlarında sosyal bilimler ile fen bilimler öğretmenleri arasında fen bilimleri alanındaki öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları saptanmıştır (Tablo:21).

- 5- Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğin vizyon, umut, örgütsel bağlılık ve özveri, alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği; ancak anlamlı farklılığın ruhsal liderliğin anlam, ruhsal yaşam, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyutlarında erkek öğretmenler ile bayan öğretmenler arasında bayan öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları ve üyelik alt boyutunda ise bayan öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında erkek öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir (Tablo:22).
- 6- Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının özveri, anlam, üyelik, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık boyutunda okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Anlamlı farklılık, özveri boyutunda küçük okul ile büyük okul arasında büyük okulun daha büyük ortalamaya sahip olduğu ve orta büyüklükteki okul ile büyük okul arasında büyük okulun daha yüksek ortalamalara sahip olduğu; anlam boyutunda orta büyüklükteki okul ile büyük okul arasında, orta büyüklükteki okulların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu; üyelik boyutunda orta büyüklükteki okul ile büyük okul arasında, büyük okulun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu; ruhsal yaşam boyutunda küçük okul ile orta büyüklükte okul ve orta büyüklükteki okul ile büyük okul arasında orta büyüklükteki okulların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu; ve örgütsel bağlılık boyutunda küçük okul ile büyük okul arasında büyük okulların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu şeklinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir; ancak öğretmenlerin vizyon, umut, verimlilik, ve yaşamsal memnuniyet, alt boyutlarına ilişkin algılarının okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır (Tablo:23-24)

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Ortaokul öğretmenlerinin ruhsal liderlik algılarının genellikle orta düzeyde olduğu ve bunun daha da güçlendirilmesi için ruhsal liderlik kavramının önemi ve eğitim kurumlarına kazandıracakları İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından organize edilen toplantı veya seminerler yoluyla uzmanlar tarafından okul yöneticilerine anlatılabilir,
2. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarından vizyon algılarının yeterince oluşturulamamış olması geleceğe yönelik kestirimlerinin yetersiz olabileceği sonucunu doğurmaktadır. Yine özveri, üyelik ve örgütsel bağlılık boyutlarının güçlü olması örgütsel verimliliği artıracak dinamiklerdir. Bu yüzden öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin görüşlerinde yeterince katılmadıkları boyutların güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir,
3. Ruhsal liderliğe ait boyutlardan örgütsel bağlılık ve üyelik boyutunun eğitim düzeyi ile ilişkisine bakıldığında lisansüstü eğitim alanların lehine bir farklılık görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının güçlendirilmesi için eğitimde kariyer fırsatları artırılabilir.
4. Fen Bilimleri alanı daha çok pozitivist paradigmanın etkisinde kalmış olup, neden sonuç ilişkisine dayalı somut örnek ve çıktılarının daha kısa sürede görüldüğü alandır. Sosyal bilimler alanı ise daha çok post-pozitivist paradigma ile kendisini göstermiş olup, gerçeğin daha karmaşık bir biçimde ve soyut yapıların ön plana çıktığı bir alandır. Araştırma sonucunda verimlilik ve umut alt boyutlarında gözlenen farklılaşma için çıkan sonuca bahsedilen paradigma bağlamında bakıldığında Sosyal Bilimler öğretmenlerinin ruhsal liderlik algılarının iyileştirilmesi için ruhsal liderliğin bir süreci kapsadığı ve esneklik ilkesini barındırdığı gerçeği anlatılabilir,

5. Bayan öğretmenlerin ruhsal liderlik alt boyutlarından yaşamsal memnuniyete ilişkin algılarının daha yüksek çıkmasına karşın üyelik alt boyutunda düşük çıkması, bayan öğretmenlerin bağlı buldukları kuruma aidiyetlerinin farklılaştığını göstermektedir. Bayan öğretmenlerin aidiyetlerinin artırılması için okul içi uygulamalarda gerektiğinde pozitif ayrımcılığa gidilebilir,
6. Okul büyüklüğünün ruhsal liderlik ile ilişkisine bakıldığında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Okulların optimum düzeyde düzenlenmesi ortaokul öğretmenlerinin ruhsal liderlik algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Ruhsal liderlik ile ilgili araştırmaların yetersiz olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, ruhsal liderlikle ilgili araştırmaların niceliksel ve niteliksel olarak artırılması gerekmektedir.
- 2- Yapılacak çalışmalarda salt ruhsal liderlik algılarının incelenmesinin yanı sıra ruhsal liderlik davranışları farklı değişkenlerle de (Örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, kültür, sinizm ve sessizlik gibi) birlikte ele alınabilir.
- 3- Eğitim örgütlerinin farklı kademelerinde de ruhsal liderlik ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Anderson, P. (2000). “This Place Hurts My Spirit!” **Journal for Quality and Participation**, Vol: 23(4), Pp: 16-17.
- Abd Khani, K., Naser, A., Alzaidiyeen, J., Intstat, T. A. (2009). “Workplace Spirituality and Leadership Effectiveness Among Educational Managers in Malaysia” **European Journal of Social Sciences** – Vol:10, No: 2. Pp: 304-316.
- Akar, A. C. (2010). “Ruhsal Liderlik Ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçöltekin, A., Doğan, S. (2012). “Sınıf Öğretmenlerinin Umutsuzluk Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ardahan İli Örneği.” **The Journal of Academic Social Science Studies**. Cilt:5 Sayı:7, Ss:49-59, Aralık.
- Akın, A. (2009). “Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alexander, J. (1980). “What Do Recent Writers Mean by Spirituality,” **Spirituality Today**. No: 2.
- Appannaiah, H. R., Reddy, P.N., Kavitha, R. B. (2010). **Organisational Behavior**. Mumbai : Himalaya Publishing House.
- Ashmos, D. P. Duchon, D. (2000). “Spirituality At Work: A Conceptualization And Measure.” **Journal of Management Inquiry**, No: 9, Pp:134-145.
- Aydın, B. Ceylan, A. (2009). “The Effect Of Spiritual Leadership On Organizational

Learning Capacity.” **African Journal of Business Management** Vol:3 No:5. Pp: 184-190.

Aydın, M. (2010). Ankara: **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayıncılık.

Baloğlu, N., Karadağ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:58, Ss: 165-190.

Basaran, İ. E., (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: 1992.

Basaran, İ. E., (2000). **Örgütsel Davranış**. 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası

Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108. Birinci Baskı.

Bayraktar, L. (2006). “*Mevlana’da Ruh–Beden İlişkisi Problemi*” “**Uluslararası Mevlana Mesnevi Mevlevihaneler Sempozyumu**.” Manisa, Ss:111-116

Benefiel, M. (2005). “The Second Half Of The Journey: Spiritual Leadership For Organizational Transformation.” **The Leadership Quarterly**, No:16, Pp: 723-747.

Bolman, L.G., Deal, T.E., (2003). **Reframing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.

Bursalıoğlu, Z. (2011). Ankara: **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Akademi Yayınları.

Can, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, N. (2010). **Öğretmen Liderliği**. Ankara: Pegem Akademi.

- Çebişli, Nur. (2013). “2009-2013 Yılları Arasında Eğitim Kurumlarında Yapılan Yüksek Lisans Ve Doktora Tezlerinin İncelenmesi.” Dicle Üniversitesi Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Diyarbakır.
- Çelik, V. (2012). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Akademi.
- Duchon, D., Plowman, D. A. (2005). “Nurturing The Spirit At Work: Impact On Work Unit Performance.” **The Leadership Quarterly**, No: 16, Pp: 807-833
- Erçetin, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- Eren, E. (1993) **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2004). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk. M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fairholm, G. W. (1996). “Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work”. **Leadership & Organizational development Journal**. No:17 (5). Pp: 11-36.
- Fairholm, G. W. (1997). **Capturing The Hearth Of Leadership: Spirituality And Community In The New American Workplace**. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Flanagan, K. Jupp, P. C. (2007). **Sociology of Spirituality**. England: Ashgate Publishing Company
- Fry, L. (2003). “Toward A Theory Of Spiritual Leadership.” **The Leadership Quarterly**, No: 14, Pp: 693–727.

- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). "Spiritual Leadership And Organizational Performance: An Exploratory Study." the Academy of Management, Atlanta, Georgia.'da bildiri olarak sunulmuştur. <http://www.tarleton.edu/~fry/sltorgperf.pdf> (Erişim Tarihi: 03. 04.2013).
- Fry, L. W. (2003). "Toward A Theory Of Spiritual Leadership." **The Leadership Quarterly**, No:14, Pp: 693–727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M. , Malumbwa, F. O. (2011). Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance. **The Leadership Quarterly**. No: 22 Pp: 259-270.
- Fry, L. W., Matherly, L. L., Whittington, J. L., & Winston, B. (2007). "Spiritual Leadership As An Integrating Paradigm For Servant Leadership: Integrating Spirituality And Organizational Leadership" Pp: 70–82. Deli: Macmillan India Ltd.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., & Vitucci, S. (2007). "Transforming Police Organizations Through Spiritual Leadership: Measurement And Establishing A Baseline." National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania'da bildiri olarak sunulmuştur. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTKPD%20Final.pdf> (Erişim Tarihi: 03. 08. 2013).
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., Cedillo, M. (2007). "Transforming City Government Through Spiritual Leadership: Measurement And Establishing A Baseline." The National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania'da bildiri olarak sunulmuştur. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTCity GovFinal.pdf> (Erişim Tarihi: 03. 04. 2013).

- Fry, L. W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). "Spiritual Leadership And Army Transformation: Theory, Measurement And Establishing A Baseline." **The Leadership Quarterly**. No:16, Pp: 835-862.
- Fry, L. W. (2009). "Spiritual Leadership as a Model for Student Inner Development". **Journal of Leadership Studies**. Vol: 3. No: 3. University of Phoenix. Pp:79-83.
- Ghasemi, H. (2009). Toward Spiritual System in Organization through Spiritual Leadership. Proceedings of the 53rd Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences. <http://journals.iss.org/index.php/proceedings53rd/article/view/1197/444> (Erişim Tarihi 10.04.2013)
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. (2003). "Business And The Spirit: Management Practices That Sustain Values." In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **The Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance** Pp.: 29–45. New York: M.E. Sharp.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. (2003). "Toward A Science Of Workplace Spirituality". In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance** Pp.: 3–28. New York: M. E. Sharp.
- Griffin, R., Moorhead., G. (2007). **Organisational Behaviour: Managing People and Organisations**. 10. Baskı, Canada: Cengage.
- Gülsoy, P. (2010). "Platon'un Ruh Anlayışı" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hallford, J. M. (1999). "Longing for the Sacred in Schools: A conversation with Nel Noddings". **Educational Leadership**. No: 56(4). Pp:28-32.

- Hill, P., Pargament, K. (2003) “Advances in Conceptualization and Measurement of Religion and Spirituality.” **American Psychologist**, Sayı:58, (Erişim Tarihi: 02. 03. 2013) <http://search.epnet.com/direct.asp?an=9390822&db=aph>.
- Hoy, K.W. ve Miskel, G. C. (2010). **Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama**. (Çev. Ed: Selahattin Turan) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2008). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. Üçüncü Baskı.
- Karadağ, E. (2009). “Spiritual Leadership And Organizational Culture: A Study Of Structural Equation Modeling.” **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri** Cilt:9, Sayı:3. Ss: 1391-1405.
- Karaman, F. (2008). “İsmail Fethi'nin Ruh Ve Ahlâk İle İlgili Görüşleri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N.(2005). **Bilimsel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karkın, N. (2004).“Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, **İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi**, Sayı: 76, (445) Ss: 44.
- Kaya, İ. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Durumsal Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Ve Verimlilik Düzeylerini Yordama Gücü” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, Ş. (2010). “Platon'un Ruh Anlayışının Siyaset Anlayışına Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Klenke, K. (2006). The “S” Factor In Leadership: Education, Practice And Research. **Journal of Education for Business** . No: 79(1), Pp: 56-60.
- Koçel, T. (2007). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Korac, K. N., Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2002). “Spirituality And Leadership Praxis.” **Journal of Managerial Psychology**. No:17(3), Pp: 165-182
- Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı: 25 (1), Ss:243.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kurtar, Ş. (2009). “Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Law, P.(2008). “Developing Spiritual Leaders For The Modern Organisation.” **Management Today** (June 2008). Pp: 20-22).
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practices**. Belmont, CA: Wadsworth / Thompson Learning.
- Malone, P., Fry , L. W. (2003). “Transforming Schools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment.” Meeting of the National Academy of Management, Seattle Washington’da bildiri olarak sunulmuştur. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTAOMPeggy0106.pdf> (Erişim Tarihi: 05.02.2013)
- Martsof D.S. & Mickley J.R. (1998) “The Concept Of Spirituality In Nursing Theories: Differing World-Views And Extent Of Focus.” **Journal of Advanced Nursing** No: 27 Pp: 294–303.

- Mc Sherry W. (2000). **Making Sense of Spirituality in Nursing Practice; An Interactive Approach.** Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Narayanasamy A. (1999) “A Review Of Spirituality As Applied To Nursing.” **International Journal of Nursing Studies** No: 36, Pp:117-125.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). “Analysis Of Job And Life Satisfaction Of Music Teachers.” **Turkish Journal Of Music Education.** Ocak Cilt: 1 Sayı: 1
- Özdemir, M. (2010). “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Tez2.yok.gov.tr. [Erişim Tarihi: 17.06.2013]
- Özden, Y. (1997). “Öğretmenlerde okula adanmışlık: Yönetici davranışları ile ilişkili mi?” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 135, Ss: 35-41.
- Özgan H., Bulut L., Bulut A.,Bozbayındır F. (2013) “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış Sayı: 6 (1)
- Palmer, P. J. (1999). “Evoking the Spirit in Public Education”. **Educational Leadership.** No: 56 (4). Pp: 6–11.
- Pfeffer, J. (2003). “Business And The Spirit.” In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz, **Handbook of workplace spirituality and organizational performance** Ss: 29-45. New York: M. E. Sharp.
- Polat, S. (2011). “The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According To Students in Faculty of Education.” **Procedia Social and Behavioral Sciences** No: 15 Pp: 2033–2041.

- Rezach, K. (2002). "Spiritual Leadership As a Model of Effective Leadership in Independent Schools." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Seton Hall University, NJ, USA.
- Riaz, O., Normore, A. H. (2008). "Examining The Spiritual Dimension Of Educational Leadership." **Values and Ethics in Educational Administration**. No: 6(4), Pp:1-8
- Sims, R. (2002). **Managing Organizational Behavior**. U.S.A.; Greenwood Publishing Group Inc.
- Singh Y. G. (2012) "Life Satisfaction of School Teacher In Relation To General Demography" **International Referred Research Journal** February Vol :3 No:29.
- Skaalvik, E. M. ve Skaalvik S.(2011). "Teacher Job Satisfaction And Motivation To Leave The Teaching Profession: Relations With School Context, Feeling Of Belonging, And Emotional Exhaustion." **Teaching And Teacher Education**. No: 27 Pp: 1029- 1038.
- Şahin, F. (2001) "İhvan-I Safa (X.Yy)'Ya Göre İnsanın Biyolojik Ve Psikolojik Yapısı." **Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 10, Ss: 101-124.
- Şişman, M. (2011). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). "2004 Yılı Ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırılması." **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı: 12
- Taylor, B. (2002). Seven Principles of Spirituality in Workplace. <http://www.itstime.com/rainbow.htm>, [Erişim Tarihi: 15.04.2013].

- Telef, B. B. (2011). "The Study of Teachers' Self-Efficacy, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Burnout." **Elementary Education Online**, Sayı:10(1), Ss:91-108,
- Türk Dil Kurumu (2011). **Türkçe Sözlük** (TDK). Ankara.
- Türkoğlu, H., Güçlü, N.(2003). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları." **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. Bahar Cilt: 1 Sayı: 2.
- Uludağ, S. (1996). **Tasavvuf Terimleri Sözlüğü**. İstanbul: Marifet Yayınları.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vokey, D. (2001). Longing to Connect: Spirituality in public schools. *Paideusis*, No:13 (2), pp: 23-41.
- Yılmaz, E., Şahin, M.,(2009). "Study Into Life Satisfaction Levles of The Teachers Working At Primary Education In Terms of Some Variables." **E-Journal Of New World Sciences Academy** Cilt:4 Sayı:4
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., Scott, A. B. (1999). "The Emerging Meanings Of Religiousness And Spirituality: Problems And Prospects." **Journal of Personality**. Sayı: 67(6), Ss: 889–919.

EKLER

EK-1

ORTAOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN RUHSAL LİDERLİĞE İLİŞKİN ALGILARI

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları”nı saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için sizden soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. **I. Bölümde** kişisel bilgilere ilişkin sorular, **II. Bölümde** ise, ruhsal liderliğe ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Size en uygun gelen her soru için ayrılan yere bir **“X” işareti** koyunuz. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tuncay ARDIÇ
Dicle Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

I. Öğrenim Durumunuz:

1. () Ön Lisans
2. () Lisans
3. () Yüksek Lisans
4. () Doktora

II. Öğretmenlikteki Kıdeminiz

1. () 1-5 yıl
2. () 6-10 yıl
3. () 11-15 yıl
4. () 16-20 yıl
5. () 21 ve üst

III. Alanınız:

1. () Sosyal Bilimler
2. () Fen Bilimleri
3. () Diğer (Lütfen yazınız.....)

IV. Cinsiyetiniz

1. () Bayan
2. () Erkek

V. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı

1. () 28 ve daha az 2. () 29- 39 3. () 40 ve üzeri

BÖLÜM II

	Aşağıda ruhsal liderlikle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size en uygun olanını ilgili kutucuğa lütfen “X” işareti koyarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	1	2	3	4	5
3	Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissedirim	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
5	Yaşam için umut doluyum.	1	2	3	4	5
6	Hayat şartlarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5
7	Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
8	Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
9	Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim	1	2	3	4	5
10	Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
11	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	1	2	3	4	5
12	Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarımdan ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.	1	2	3	4	5
14	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.	1	2	3	4	5
16	Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum.	1	2	3	4	5
17	Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliklidir.	1	2	3	4	5
21	İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
22	Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	1	2	3	4	5
23	İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	1	2	3	4	5
24	Yaşantımdan hoşnutum.	1	2	3	4	5
25	Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
26	Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
27	Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	1	2	3	4	5
28	Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
29	İş arkadaşlarımdan oldukça üretkendir.	1	2	3	4	5
30	Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilemememe neden olur.	1	2	3	4	5

31	Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	1	2	3	4	5
32	Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissederim.	1	2	3	4	5
33	İş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip v.b.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5
34	Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.(örneğin; ibadet etme, dua etme, doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)	1	2	3	4	5
35	Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1	2	3	4	5
36	Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
37	Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	1	2	3	4	5
38	Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.	1	2	3	4	5
39	Kendimi bu kuruma tamamen ait hissederim.	1	2	3	4	5
40	Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	1	2	3	4	5



T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 30769799/604.01.02/696510
Konu: Uygulama Okulu İzni

22/04/2013

DICLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 15/04/2013 tarih ve 225 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencilerinden Tuncay ARDIÇ'ın, "Ortaokul ve İmam Hatip Okullarında Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları" adlı tez çalışması Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz tarafından incelenmiş olup, İlimiz Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir ilçelerinde ek'te belirtilen okullarda anket çalışmasını eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Süleyman İLGE
Milli Eğitim Müdür V.

EKİ:

- 1- Araştırma Değerlendirme Formu
- 2- Onaylı Anket Formu (2 Sayfa)

Crecefi
AM

26.04.2013
232

Sn. müdüre arz
26.04.2013

Yağmur YENİ
Memur

Güvenli Elektronik İmza:

Aslı ile Aynıdır.

22.04.2013

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1d1e-55e0-30cc-97fd-08be kodu ile yapılabilir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü -Eski Eğitim Fakültesi
Şehitlik Yenişehir/DİYARBAKIR
Elektronik Ağ: diyarbakir.meb.gov.tr
e-posta: istatistik21@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: A. KONAN-V.H.K.İ
Tel: (0 412) 226 58 50
Faks: (0412) 226 58 28

T.C.
DIYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Araştırma Ve Değerlendirme Formu

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Tuncay ARDIÇ
Kurum / Üniversitesi	Dicle Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Diyarbakır İli 4 Merkez İlçede ekte sunulan okullar.
Araştırma Konusu	"Ortaokul ve İmam Hatip Okullarında Görevli Öğretmenlerinin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları"
Kurum / Üniversitesi onayı	Var
Araştırma /Proje / Ödev / Tez Önerisi	Tez Önerisi
Veri Toplama Araçları	Anket
Görüş İstenilecek Birim / Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Müdürlüğümüz anket araştırma ve değerlendirme komisyonu tarafından yapılan incelemede "Ortaokul ve İmam Hatip Okullarında Görevli Öğretmenlerinin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları" Diyarbakır İli 4 Merkez İlçede ekte sunulan okullarda uygulanacak anket çalışmasının komisyonumuzca sakınca olmadığına dair oy birliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oy birliği
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi;
.....
.....

KOMİSYON 22.04.2013

Komisyon Başkanı
 Mehmet YAKIN

Üye
 Mehmet AVŞAR

Üye
 Ali KÖRMAN

TUTANAK

Yukarıda sunulan tezde aşırma yahut toplu intihal yapmadığımı, yazdıklarımın tümünden şahsımın sorumlu olduğunu beyan ve taahhüt ederim.

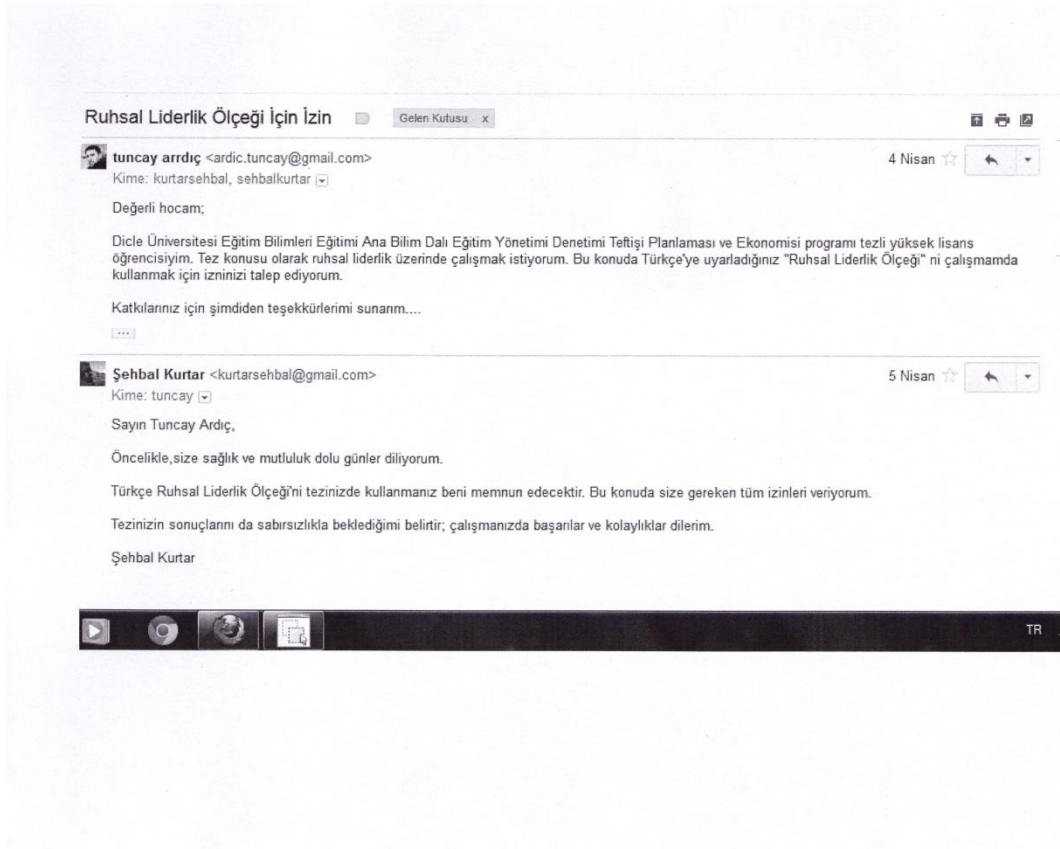
03.07.2013

Tuncay ARDIÇ

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Eğitimi/Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi



ARAŞTIRMA YAPILAN OKULLARIN LİSTESİ

BAĞLAR	1	Ali Kuşçu Ortaokulu
	2	Eczacılar Ortaokulu
	3	Vali Ünal Erkan Ortaokulu
	4	Mesut Yılmaz Ortaokulu
	5	Çelebi Eser Ortaokulu
	6	İmkb Karacadağ Ortaokulu
	7	Fevzi Çakmak Ortaokulu
	8	Selahaddini Eyyubi Ortaokulu
KAYAPINAR	9	Diclekent Ortaokulu
	10	İmkb Hattat Hamit Aytaç Ortaokulu
	11	Nazime Tatlıcı Ortaokulu
	12	Şehit Polis Mehmet Elçin Ortaokulu
	13	Vali Kurt İsmail Paşa Ortaokulu
	14	Vali Ahmet Cemil Serhadlı Ortaokulu
	15	Şehit Öğretmen Elif Livan Ortaokulu
	16	Akşemsettin Ortaokulu
YENİŞEHİR	17	Şair Sirri Hanım Ortaokulu
	18	Toplukonut Ortaokulu
	19	Hasanpaşa Ortaokulu
	20	İnönü Ortaokulu
	21	Şehit Öğretmen Nuriye Ak Ortaokulu
	22	Mustafa Kemal Ortaokulu
	23	Ali Emiri Ortaokulu
	24	Şehit Öğretmen Nuriye Ak Ortaokulu
SUR	25	Alipaşa Ortaokulu
	26	Tevfik Fikret Ortaokulu
	27	Cemil Özgür Ortaokulu
	28	Kervanpınar Ortaokulu
	29	Özekli Ortaokulu