

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Anabilim Dalı

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞER MERKEZLİ
LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa KARASU

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN

ELAZIĞ – 2014

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİ

Mustafa KARASU'nun hazırlamış olduğu "**Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri**" başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih vesayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından 25.04.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda başarılı sayılmıştır.

Jüri Üyeleri: (unvan sırasına göre) **İmza**

1. Doç. Dr. Burhan AKPUNAR
2. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
3. Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN danışmanlığında hazırlamış olduğum **“Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri”** adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Mustafa KARASU

14/04 /2014

ÖNSÖZ

Günümüzde hızlı bir değişimin içerisindeyiz. Bu değişim değer yargılarımızı da değiştirmektedir. Değerler toplumu oluşturan bireylere nelerin önemli olduğunu nelerin tercih edilmesi gerektiğini nasıl davranılması gerektiğini belirtir. İnsanların davranışları değerlere dayanır. Bireylerin düşünce tutum ve davranışlarının şekillenmesinde değerlerin etkisi çoktur. Okul yöneticileri değerleri kullanarak öğretmenleri güdüleyebilirler. Okul yöneticilerinde güven, samimiyet, hoşgörü gibi değerlerin olması öğretmenlerin okula bağlılığını artırır. Okul yöneticisine güvenmeyen öğretmenlerde okula bağlılık azalabilir. Öğretmenine güven vermeyen yöneticinin olduğu okullarda öğretmenler sadece günlük işlerini yapabilir, ancak okulu geliştirmek için çaba göstermeyebilirler. Böylece, çalıştığı okula aidiyet duygusu azalabilir.

Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarından biri kültürü benimseyen, koruyan ve geliştiren nesiller yetiştirmektir. Kültürün en önemli parçasından biri değerlerdir. Bu çalışmayla geleceğin bireylerini yetiştiren okulların yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu şekilde, yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmek için yapılacak çalışmalara katkı sunulacağı düşünülmektedir. Çünkü yönetici, kendi yönetim tarzıyla öğretmenlere ve öğrencilere model olabilir.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu araştırmanın her aşamasında engin bilgi ve tecrübelerine başvurduğum başta saygıdeğer danışmanım Yrd.Doç.Dr. Muhammed TURHAN ve beni yüksek lisans yapmaya teşvik eden Doç.Dr. Burhan AKPUNAR ve Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümündeki tüm hocalarıma ve araştırmaya katılan tüm öğretmenlere teşekkür ediyorum.

Mustafa KARASU

Elazığ, 2014

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

Mustafa KARASU

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Elazığ - 2014, Sayfa XI + 73

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla araştırmacı tarafından literatür taraması yapılarak ve uzman görüşü alınarak geliştirilen “Değer Merkezli Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek Elazığ il merkezinde meslek lisesi, fen lisesi ve anadolu lisesi olmak üzere üç farklı okul türünde uygulanmıştır. Araştırma 10 meslek lisesi, 9 anadolu lisesi ve 1 fen lisesi olmak üzere toplam 20 okulda yürütülmüştür. Veriler yüzde, aritmetik ortalama, t testi, ANOVA, Kruskal Wallis H Testi, LSD Testi ve Mann-Whitney U Testi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Araştırmaya katılan öğretmenlerin, değer merkezli liderlik ölçeğindeki “Değerlerle etkileme”, “Etik değerlere uygun davranma”, “Kurumsal değerlere önem verme” ve “Mesleki değerlere önem verme” boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde, “Kişisel değerlere sahip olma” boyutuna ise “Kısmen katılıyorum” yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan en dikkat çekici bulgu ise kişisel değerlere sahip olma boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin daha düşük düzeyde olmasıdır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, branş, öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı, ancak mesleki deneyim, okul türü ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu

sonuçlar tartişılarak politika üretenlere, uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelime: Değer, değer merkezli liderlik, değerlerle yönetim, liderlik, ortaöğretim kurumları, yönetici.

ABSTRACT

Master's Thesis

Value-Centered Leadership Behaviours of Secondary School Principals

Mustafa KARASU

Fırat University

Institute of Education Sciences

Education Administration, Supervision, Planning and Economy Department

Elazığ - 2014, Page XI + 73

The purpose of this study is to determine secondary school principals' level of value-centered leadership behaviors. For this purpose, literature review is conducted by the researcher and "Value-Centered Leadership Scale", developed on expert opinions, is used. The scale has been implemented in three different types of schools in the city centre of Elazığ: Vocational High Schools, High Schools of Science and Anatolian High Schools. The research has been conducted in 20 schools- 10 Anatolian vocational high schools, 9 Anatolian high schools and 1 Science high school. The data are analyzed using the techniques: percentage, arithmetic mean, t test, ANOVA, Kruskal-Wallis H test, Scheffe test and Mann-Whitney U test.

Based on the findings, it's seen that the participating teachers answer with "Agree" the parts: "Affecting with values", "Ethical values and appropriate behavior", "Corporate values Concern" and "Giving importance to the professional values" and answer with "Partially agree" the part "Having personal values" in the scale of values-centered leadership. The most striking finding is the lower level of the teachers' opinions in having personal values. According to the findings obtained from the study, there isn't a significant difference in the participating teachers' views of gender, industry, education level variables. On the other hand, according to professional experience, type of school and age variables, it has reached significant differences.

These results are discussed and recommendations have been developed for policy makers, practitioners and researchers.

Keywords: Leadership, Value, Value-Centered Leadership, Manager, Secondary Schools, Management with Values

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	II
ÖN SÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XI
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu (Problem Durumu)	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayıtlılar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
II. LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Liderliğin Tanımı.....	6
2.2. Yönetici ve Liderliğin Karşılaştırılması	9
2.3. Liderin Güç Kaynakları	11
2.4. Liderlik Kuramları.....	12
2.4.1. Özellikler Kuramı	12
2.4.2. Davranışsal Kuram	13
2.4.3. Durumsallık Kuramı	14
2.5. Yeni Liderlik Kuramları	15
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik	16
2.5.2. Kültürel Liderlik	17
2.5.3. Süper Liderlik.....	17
2.5.4. Vizyoner Liderlik	18
2.5.5. Etik Liderlik	18
2.5.6. İlke Merkezli Liderlik	20
2.6. Değer Merkezli Liderlik	23

2.7. İlgili Araştırmalar	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	30
III. YÖNTEM	30
3.1. Araştırma Modeli.....	30
3.2. Evren ve Örneklem	30
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	31
3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	34
3.5. Ölçeğe İlişkin Güvenirlik Analizi	36
3.6. Verilerin Toplanması	36
3.7. Verilerin Analizi.....	37
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	39
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	39
4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler	39
4.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	39
4.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılımı	40
4.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	41
4.1.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	41
4.1.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dağılımı	42
4.1.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım	42
4.2. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	43
4.2.1. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	45
4.2.2. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	46
4.2.3. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	47
4.2.4. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	49
4.2.4.1. Okul Türü Değişkeni Açısından Homojen Dağılım Göstermeyen Kişisel Değerlere Sahip Olma Boyutu İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi	52

4.2.5. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	53
4.2.6. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	54
BEŞİNCİ BÖLÜM	57
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	57
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	57
5.1.1. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	57
5.1.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	58
5.1.3. Branş Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	59
5.1.4. Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	59
5.1.5. Okul Türü Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	60
5.1.6. Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	60
5.1.7. Yaş Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	61
5.2. Öneriler	61
5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler	63
KAYNAKLAR	64
EKLER.....	70
ÖZGEÇMİŞ.....	73

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Türlerine Göre Dağılımı	31
Tablo 2. Nihai Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	33
Tablo 3. Gönderilen ve Dönen Anketlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı.....	37
Tablo 4. Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları.....	38
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.	39
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılımı.....	40
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	41
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	41
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı	42
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı	42
Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	43
Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	45
Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	46
Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	47
Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması .	50
Tablo 16. Okul Türü Değişkeni Açısından Homojen Dağılım Göstermeyen Kişisel Değerlere Sahip Olma Boyutu İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi	52
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	53
Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	54

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

1.1. Tezin Konusu (Problem Durumu)

Değer kavramı sözlüklerde: “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet, bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, üstün nitelik, meziyet, kıymet, üstün, yararlı nitelikleri olan kimse, bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013).

Değer, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak, sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce ,amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlara denir. (Kızılçelik ve Erjem, 1994, s. 99).

Değerler insanlık tarihi boyunca üzerinde durulan kavramlar olmuşlardır. Toplumsal yaşamın olduğu günden bu güne filozoflar, din adamları ve günümüzde farklı disiplinlerde çalışmakta olan araştırmacı ve yazarlar değer konusunda fikir yürütmüşler, değerlerin birey ve toplum yaşamındaki önemine vurgu yaparak doğruluğuna inandıkları erdemleri tanımlamaya ve bu erdemlerin toplumca benimsenmesine çalışmışlardır (Atay, 2003, Akt. Lalek, 2007, s. 6).

İnsanların davranışları değerlere dayanır. Değerler bireylere nasıl davranılması gerektiğini belirtir (Kılıoğlu, 1988, s. 51). Eğitim kurumlarının genel amaçları incelendiğinde dürüst, adaletli ve güvenilir olma gibi bir çok değer içermektedir. Eğitim kurumları bu değerlerin öğrenilmesi ve davranış haline getirilmesinde rehberlik ederler. Leming’e (2000) göre okullar var olduğu müddetçe duyuşsal eğitim olacaktır(Akt: Akbaş, 2008). Çünkü okullar değer üreten ve değerleri yaşatan kurumlardır. Özellikle günümüzde gündeme gelen yaklaşımlar eğitim kurumlarının sadece kurumsal mevzuata dayalı yönetilmesinin insan unsurunun ikinci plana itilmesiyle sonuçlandığını belirtmektedir. Son yıllarda örgütlerde değerlerin önemine vurgu yapan yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Ekşi’ye (2009) göre okulların yönetilmesinde değere dayalı

özelliklerin ve davranışların önemsenmesi gerekmektedir. Okullarda okul müdürünün bir çok görevi vardır. Okul müdürü bu görevini yerine getirirken sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Okuldaki öğrenci ve öğretmenlerin özelliklerine göre davranış sergilemelidir. Değerlerden uzaklaşarak modernleşmenin artmaya başladığı günümüzde okullar sadece akademik başarıyı değil sosyal değerleri de öğrencilere benimsetmelidir. Öğretmenlerden ise rehber olmaları kültürlü bir toplum bilinci oluşturmaları beklenmektedir.

Baloğlu ve Balgamış (2005) tarafından yapılan araştırmada değerleri “Belirli durumlarda, tercih edilen hayat tarzı ve davranışlar hakkında, seçimlerimizi veya olayları ve davranışları değerlendirmemizi yönlendiren, önem sıralamasına göre derecelendirilmiş görüş veya inançlardır.” şeklinde tanımlanmıştır. Değerler bireylerin karar alma sürecinde etkilidirler. Toplumun değerlerini bilen ve toplumun değerlerine göre yaşam biçimi benimseyenler toplumun lideri olabilirler. Değerler aileden sonra eğitim kurumlarında verilmelidir. Okullarda yöneticiler ve öğretmenler model oldukları için öncelikle değerleri davranışlarına yansıtmalıdırlar. Değerler yazılı olmayan kurallardır. Günümüz okul yönetim anlayışında samimiyet, güven, adalet, hoşgörü gibi değerler yöneticiler tarafından kullanılarak öğretmenler motive edilmelidir. Bu değerlere sahip olmayan yöneticilerin yönettiği okullardaki öğretmenler okula adanmışlıkları azalabilir. Okul müdürüne güvenmeyen müdür yardımcıları ve öğretmenler okulda sadece mevzuata dayalı görevlerini yapmakla yetinebilirler.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla olur (Bursalıoğlu, 1994, s. 6). Çalışanların değer profillerini bilmek uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir. Örneğin örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıkları gösterilebilir. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sistemlerinin uyuşmamasıdır (Turgut, 1998, s. 35- 48).

Okullar değere dayalı örgütler olduğundan (Bursalıoğlu, 1997, s. 45) değerleri güçlü olan okullar etkili okullardır. Saphier ve King, etkili okulların temel değerlerini; kolektiflik, uygulamaya önem verme, yüksek başarı beklentisi, dürüstlük ve güven, yönetsel destek, sorun çözmeye yönelik karar verme, açık iletişim, saygı ve onurlu olma şeklinde sıralamışlardır. Çelik'e (2012) göre okullarda yöneticinin teknik ve mevzuat yeterliliğinin yanında duygusal, insani ve kültürel nitelikleri de önemlidir. Yönetici yasal sorumluluğunu yerine getirirken toplumun değerlerine karşılık gelecek sorumluluğunu da yerine getirmelidir. Yönetim bilgi becerisi adalet, doğruluk, dürüstlük, samimiyet, hoşgörü, bencil olmama, önyargılardan uzaklaşma, güven, gündelik kaygılardan kurtulma, çalışanlara değer verme gibi değerler okul yöneticisinin sahip olması gereken değerler arasındadır. Yönetici bu değerleri sergilerken samimi olmalıdır (Çelik, 2012, s. 58). Bu nedenle Türk milli eğitiminin genel amaçları arasında bulunan kültürel değerlerin yaşatılması ve geliştirilmesi amacına hizmet eden okulların içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri doğrultusunda etkinlikte bulunması gerekmektedir.

Yöneticilerin, toplumun değerlerini benimseyen bu doğrultuda hizmet eden rolleri önemlidir. Toplumsal ve kültürel değerlere uygun davranışlar sergileyen yöneticiler okulda lider olabilirler. Yönetim ve liderlik üzerine 2000'li yıllara kadar yapılan çalışmalarda değerlerle yönetim, değerlerle liderlik konusunun ihmal edildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken değerlere yönelik son yıllarda alan yazında moral liderlik, değere dayalı liderlik, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi tanımlara rastlanmaktadır (Aslanargun, 2012, s. 1330). Yurtdışında değer merkezli liderlik konusundaki araştırmaların sayıları artarken, Türkiye'de bu konuda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; ortaöğretim okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu genel amaca dayalı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri değer merkezli liderlik davranışlarını ne düzeyde göstermektedir?
2. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde toplumlar ciddi anlamda bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Geçmişte bizim kültürümüze uygun davranışlara günümüzde yabancılaşmaktayız. Günümüzde bu değişim ve dönüşümü kültürel değerlerimizden uzaklaşmadan gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişimden en çok etkilen alanların başında eğitim gelmektedir. Eğitimin sözlük anlamı çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiyedir (TDK, 2014). Türk milli eğitiminin genel amaçları incelendiğinde değerler eğitime vurgu yaptığı görülmektedir. Okullarda kültürel değerlerimizi

davranış haline getirmiş öğretmen ve yöneticiler öğrenciler için model olabilirler (Akbaş, 2008, s. 6).

Eğitim kurumlarında okul müdürünün üstlendiği bir çok görev vardır. Yönetim için geliştirilen madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda yöneltilmesi tanımlı okul yönetimi için yetersiz kalmaktadır (Aslanargun, 2012, s. 1330). Değerler bir grup insan arasında gezinen onları bir miktatısa yapışan parçacıklar gibi bir arada tutan unsurlardır. Değerler, insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten, bir araya getiren öğelerdir. Blanchard ve O'Connor'a göre (1998, s. 34) etkili liderde bulunması gereken en önemli özellik dürüstlüktür. Değerlerle yönetimi örgütler değil, insanlar uygulamaya koyar. Değerlerle yönetim, okul yöneticisinin değerleri ilan etmesiyle değil, onları günlük faaliyetlerine yansıtmasıyla başarılı olur. Okul yöneticilerinin güvensiz bir çalışma ortamı yaratması okulda sorunları artırabilir. Bu nedenle, okulların başarılı olabilmesi için değerleri merkeze alan ve izleyenleri etkilemek için değerleri kurumsallaştıran liderlere sahip olması gerekir. Bu çalışma, okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını çeşitli yönleriyle tanımlaması ve okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerini belirlemeyi amaçlaması açısından önemli görülmekte ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlılar

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinde bir takım sayıtlılardan hareket edilmiştir. Bu sayıtlılar aşağıda verilmiştir.

1. Araştırmada kullanılan ölçek okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçmektedir.
2. Araştırma için seçilen örneklem grubu, evreni yansıtır niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

1. Araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliği ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma Elazığ il merkezindeki ortaöğretim kurumları ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderliğin Tanımı

Lider kelimesi dilimize Fransızcadan girmiştir. Sözlük anlamları şöyledir: Önder, şef. Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, Bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı (TDK, 2014).

Bireylerin birlikte yaşadıkları ve eylemde buldukları her yerde liderlik söz konusudur. Liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Eren'e (2000) göre liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. İnsanları örgütün ortak amaçlarına ulaştırmak , çalışanları motive etmek için liderlere ihtiyaç vardır.

Eren'e göre (2000) liderlik, belirli bir durumda, belirli bir anda ve belirli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olacak deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Lider kelimesi ilk kez 1300'lü yıllarda ortaya çıkmıştır, yolculuk ve yol gösterme anlamına gelen "leden" kelimesinden türemiştir. Liderlik kavramı ise beş yüzyıl sonrasında Amerika'da ortaya çıkmıştır. Liderlik ve yöneticilikle ilgili fark şu şekilde özetlenebilir; "Yönetici yöneten, lider yönlendirendir (Ertürk, 2007, s. 2).

Günümüzde liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, kendilerini iyi yöneterek başkalarına örnek olmalarıdır; çünkü lider, kendisini iyi yöneten ve böylece başkalarını etkileyen ve yöneten kişidir. Asıl olan insanların başkaları tarafından yönetilmesi değil öncelikle herkesin kendisini iyi yöneterek kendisinin lideri olması ve öncelikle kendisinden sorumlu olmasıdır (Peker, 2000, Akt. Ertürk, 2007, s. 3). Bunlara ek olarak liderlik, tüm kaynakların organizasyon amaçları doğrultusunda kullanılmasını koordine eder. Lider, kontrolüne verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Liderin başarısı takım üyelerinin başarısına bağlıdır. Liderliği bir sanat olarak değerlendiren yaklaşımlar da bulunmaktadır. Liderlik ilkeleri

sabittir; ancak her lider ve her ortam ile uygulamalar değişir. Aradaki sezgi farklılık gösterir (Maxwell, 1999, Akt: Ertürk, 2007, s. 3).

Geçmişten günümüze lider kim, nasıl olunur sorusu hep merak konusu olmuştur. Bu soruya yönelik olarak yapılan ilk açıklama özellik teorisidir. Özellik teorisi kişinin lider olabilmesi için doğuştan gelen bazı özelliklerinin bulunması gerektiği savunur. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyuşsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı olmalıdır. Zaman geçtikçe özellik yaklaşımına uymayan kişilerinde lider olduğu yaşanmış ve görünmüştür. Özellik yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, ikinci olarak davranış yaklaşımı öne sürülmüştür. Davranış yaklaşımına göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermektedir. Üçüncü geliştirilen durumsallık yaklaşımı ise liderin durumuna göre yaklaşım değişikliği göstermesini kabul eder. Durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğini karar vermek durumunda olduğunu savunur. Bazı durumda lider otokritik davranması gerekirken, bazı durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağının doğru seğimi liderin etkinliğini belirler. Öte yandan yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transaksiyonel ve transformasyonel liderlik söz konusudur. Transaksiyonel liderler, belli bir ivmedeki değişime yönelik iken, transformasyonel liderler yaratıcılığa ve reformlara yönelik liderlik tarzlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 175).

Şişman'ın (2012) yaptığı araştırmada liderliğin 350'den fazla tanımı olduğu , Çelik'in (2012) yaptığı araştırmada da liderlik alan yazınında 3000'den fazla araştırma yapıldığını belirtmişlerdir . Bu da liderliğin 20. yy. da yoğun olarak işlenen ve üzerinde çalışılan popüler bir konu olduğunu göstermektedir. Lider ve liderlik kavramları üzerinde şimdiye kadar pek çok araştırmalar yapılmış ve hemen hemen araştırma ve araştırmacı sayısı kadar da tanımlar verilmiştir (Cafoğlu, 1997, s. 133). Yukl (1989) göre bilim adamları, liderlik sürecinin tanımlanmasında derin farklılıklar göstermişlerdir. Araştırmacıların liderlik anlayışları arasındaki farklılıklar, onları olağanüstü farklı seğenekleri araştırmaya ve çok farklı sonuçlara ulaşmaya itmiştir (Akt: Koçak, 2006, s. 10). Liderlik ve liderlerle ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

1. Liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Çalık, 2003, s. 75).

2. Liderlik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir (Yılmaz, 2004, s. 12).

3. Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 173).

4. Şişman'a (2012) göre lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir. Yine Şişman'a (2012) göre en yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Bennis'e (1989) göre lider, aynı zamanda hem yöneten, hem de yönetilen bir kişidir (Akt: Koçak, 2006, s. 12). Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek için güdüleme ve etkileme süreci ve her şeyden önce bir sanattır.

5. Lider, grup üyesi olan ancak örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir (Eren, 1998, s. 343). Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmez; ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal lider ise gösterdikleri liderlik davranışıyla bir grupla bütünleşen kişidir (Çelik, 2012, s. 3). Bowers (2009), liderlik amaca dönük bir davranıştır. Aynı zamanda doğada gerçekleşen sosyal bir durumdur. Liderlik, iletişim ve ortak anlayışı paylaşan insanların olduğu bir grup gerektirir. Sonuçta liderlik bir güçtür. Onun gerçekleşmesi için eylemin lider tarafından yapılması gerekir (Akt: Baştuğ, 2009, s.14).

Liderlik, yasal güç kullanmadan insanları etkileme ve kendine bağlama sanatıdır. Belirli ortamlarda, takipçilerini belirli amaçlara doğru yönlendiren ve harekete geçiren etki davranışıdır.

2.2. Yönetici ve Liderliğin Karşılaştırılması

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için, mevcut kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ise yönetici de bu süreci sağlıklı bir şekilde yürüten kişidir. Yönetici, yapılacak olan işi, başkaları vasıtasıyla yaptıran kişidir (Genç, 2007, Akt: Baştuğ ,2009, s.12). Yönetici, sahip olduğu yasal ya da biçimsel yetkilerini ve kişisel becerilerini kullanarak, örgüt bireylerini, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirir (Baştuğ, 2009, s. 12)

Yönetici sorumluluklarını yerine getirirken, bilgiye, insani ve teknik beceriye ihtiyaç duyar. Sahip olduğu bu bilgi ve beceri onun yöneticilik düzeyini belirler (Genç, 2007, Akt. Baştuğ , 2009, s.12). Yöneticilerin sahip olması gereken bu beceriler, teknik beceriler, yönetim becerileri, sosyal beceriler, kavramsal beceriler, karar verme becerileri, analitik beceriler, iletişim becerileridir (Kaya, 2006, Akt: Baştuğ, 2009, s. 12). Etkili bir yönetici yukarıda sıralanan becerilere sahip olmalı ve bu becerilerini sürekli olarak geliştirmelidir.

Bunların dışında, iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler üç başlıkta toplanabilir (Bursalıoğlu, 2005, s. 13; Şimşek ve Çelik, 2009, s. 13; Aytürk, 2003, s. 12):

1. Bilgili Olmak: Her yöneticide aranan ilk nitelik yönetim bilgisidir. Kuşkusuz bir yönetici her şeyi bilmek zorunda değildir; ancak bir şeyi iyi bilmek zorundadır, yönetimi ve yönetmeyi. Yönetici örgütün hizmet ve faaliyet alanı ile ilgili olarak gerekli hukuki, mali ve teknik bilgilere sahip olmalıdır. Ayrıca Bursalıoğlu'na (2012) göre bilgiye sahip olan, yönetime sahip olur.

2. Yetenekli ve Becerikli Olmak: Yetenek ve beceri olarak yöneticide bulunması gereken özellikler, zeki olmak, temsil yeteneği ve niteliği taşımak (fiziki görünüş, kıyafet), sözlü ve yazılı ifade yeteneğine sahip olmak, sorun çözme ve karar verme beceri ve yeteneğine sahip olmak, insanları ve olayları objektif olarak değerlendirebilmek, başkalarını etkileme ve ikna edebilmek, sorumluluk alabilmek, mantıklı, kararlı ve tutarlı olmak, güvenilir ve inanılır olmak, sağlıklı olmak, örgütüne bağlı olma, olgun ve dürüst olmak, uyumlu ve geçimli olmak, yenilikçi, üretici ve yaratıcı olmak, katılımcı ve paylaşımcı olmak, örnek ve önder olmak.

3. Deneyimli Olmak: Yönetimde deneyim, olayların gözlemlenmesi, değerlendirilmesi, olaylarda yer alan insanların tanınması ve onlarla beraber belli bir süre iş yapılması sonucunda elde edilen bir fikir birikimidir. Günümüzde çağdaş yönetici ile profesyonel yönetici eş anlamlı kullanılmaktadır. Profesyonel yöneticilerin başarısı, büyük ölçüde himayesinde bulunan iş görenlerini, izleyenlerini kendi istediği yönde birtakım davranışlara yöneltebilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını, kendi amaçları, dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya ikna edebilme yeteneği ise, profesyonel yöneticilerin yalnızca yasal yetki kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, liderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir. Günümüz yönetim anlayışında liderlik, her düzeydeki yönetici ve yönetimin özellikle de üst düzey yönetimlerin birinci planda sahip olması gereken bir unsurdur.

Şişman'a (2012) göre yöneticilik ve liderlik genellikle aynı anlamda kullanılsa da iki kavram birbirinden çok farklıdır. Klasik örgüt kuramlarında yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında ise, sadece maddi kaynakların yönetimi değil, örgüt ve üyelerin kişisel dünyasının da yönetilmesi anlayışı vardır.

Yönetim anlayışı farklılaşınca yöneticilik anlayışı da ona paralel olarak değişmiştir. Artık her lider aynı zamanda bir yönetici iken, her yönetici lider olma özelliğini gösterememektedir. Olması gereken de her yöneticinin lider olabilmesidir (Kaya, 2006, Akt, Baştuğ , 2009, s. 16).

Yöneticiler ve liderler birbirinden farklı insan tipleridirler. Yönetici, bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür. Bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar (Zaleznik, 1999 Akt: Baştuğ, 2009, s.16). Liderlik, formal konuma bağlı değildir, politiktir, kültürel, manevi bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir. Erçetin'e göre (2000) lider, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, etkileme ve yönlendirme sanatını ve becerisini kullanır, yönetici ise, kendine verilen makamsal, yasal güçlerle örgüt amaçlarını gerçekleştirir. Temelde yönetici ve lider arasındaki ayrım noktası burada başlamaktadır.

2.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderin grup üyelerini harekete geçirme ve amaca ulaştırma sürecindeki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır; ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir. Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları John French ve Bertram Raven (1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Akt. Baştuğ, 2004, s. 17, 18):

1. Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki konumundan dolayı verilen yetki gücüdür.

2. Ödüllendirme Gücü: Yöneticilerin güzel hizmetleri karşılığında astlarını karşı bir övgü, olumlu bir konuşma veya değerli herhangi bir şeyle takdir etmesidir.

3. Zorlayıcı Gücü: Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada astların olumsuz davranışları karşısında ödül verme yerine ceza verme olayıdır. Genel olarak astları etkilemede ceza tehdidi kullanılmaktadır .

4. Uzmanlık Gücü: Yöneticilerin mesleklerine ilişkin sahip olduğu özel bilgi ve yetenekleriyle astlarını etkileyebilme gücüdür. Doğal olarak bu güç sadece liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir .

5. Karizmatik Güç: Bu güç türü liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, taklit veya takdir edilen liderin kişiliğine has niteliklerdir .

Liderin örgütü yönetme şekli ve yönetim sürecinde kullandığı güç tarzı, çalışanların iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 387). Yasal güç liderin sahip olduğu makamdan dolayı kazandığı güçtür. Ödül, çalışanların teşvik edilmesi için verilir. Ödüller verilirken adil olunmalı ve ödüle layık olan çalışana verilmelidir. Zorlayıcı güç liderin çalışanlara karşı uyguladığı yaptırımdır. Uzmanlık gücü mesleki bilgi ve deneyimine dayanır. Karizmatik güç liderin iletişim becerisidir. Karizmatik liderler daha çok değerleri kullanırlar. Karizmatik güce sahip liderler sevilen, saygı duyulan ve örnek alınan kişilerdir. Erçetin (1995) okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemek için en çok kişilik gücünü, en az ise ceza gücünü

kullandıklarını belirlemiştir. Balderson'un (1975) ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin, öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.(Akt: Yılmaz ve Altinkurt, 2012, s. 388) Yılmaz ve Altinkurt'un (2012) yaptığı çalışmanın bulgularına göre, okul yöneticileri liderliğin güç kaynaklarını orta düzeyde kullanmaktadırlar.

2.4. Liderlik Kuramları

Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir (Bryman, 1992, Akt: Yılmaz, 2006, s. 14).

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışlar Kuramı
3. Durumsallık Kuramı
4. Yeni Liderlik Kuramı

2.4.1. Özellikler Kuramı

Bu kuramın hareket noktası, “lider olunmaz, lider olarak doğulur” şeklinde belirlenmiştir. Bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Şişman, 2012, s. 5). Başaran (2000) göre liderler, bilişsel olarak astlarından daha üstün olmalı, astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir. Yönetimde ve kendi uzmanlık alanında astlarından daha yeterli olmalı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine astlarından daha çok güdülenmelidir. Astlarının yeterliliklerini bilerek her birini yeterli olabilecekleri yerlerde kullanmalı ve kendi güçlerini yapılan işe katıp değerlendirebilmelidir .

Özellikler kuramı, liderin grubun diğer elamanlarından farklı olduğunu kabul eder (Ertürk,1998, s. 138). Lider özelliklerine sahip kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama türü, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kavrama yetenekleri ve kendine güvenleri başkalarından farklılık göstermiştir (Brestrich, 2000, s. 52).

Özellikler kuramına göre; lideri diğer insanlardan ayıran, liderde olması gereken özellikler ve becerileri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Yuki, 1989, Akt: Yılmaz, 2006, s. 15).

- a) Duruma uyum sağlama
- b) Sosyal çevreyi değiştirme
- c) Hırslı ve başarı merkezli olma
- d) İşbirliği yapabilme
- e) İnsanları yönlendirebilme
- f) Hedefleri net olarak koyabilme
- g) Güvenilir olabilme
- h) Baskın olma
- i) Israrcı olma
- j) Kendine güvenme
- k) Strese dayanıklı olma
- l) Sorumluluk almaya hazırlıklı olma

2.4.2. Davranışsal Kuram

Keçecioğlu (1998), göre liderlikle ilgili araştırmalar sonucunda beliren bir diğer kuram olan davranışsal kuram, özellikler kuramının yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuramın amacı, bu çerçevede davranışların etkili bir liderliği nasıl oluşturacağını belirlemek ve bir liderin etkili bir liderlik sergileyebilmesi için nasıl davranışlar sergilemeli sorusuna cevap aramak olmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderin davranışları ile etkili olmayan liderin davranışları arasında farklılık tespit edilmiştir. Yine bu araştırmalarda buna ek olarak liderin başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için hangi davranışları sergilemesi gerektiğinin tespiti yapılmış ve bu davranışların kazanılmasının eğitimle olabileceği savunulmuştur (Brestrich, 2000, s. 52).

Tannenbaum ve Schmidt'in yaptığı çalışmada, liderlerin yetki devri sürecinde yaşadığı problemlerden yola çıkılarak, liderlerin karar alma sürecinde kullandığı yetki ile astların hareket serbestisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderin karar alma sürecinde sahip olduğu yetki ile liderin hareket serbestisi arasında ters bir

orantının olduğu bulunmuştur.(Akt: Yılmaz, 2006, s.16) Lider karar alma sürecinde otoritesi fazla olduğu durumlarda astların liderin bu kararına itaat etmesi ve buna uyması beklenmektedir. Eğer lider, karar alma yetkisini astlarıyla paylaşıyorsa astlar daha fazla hareket serbestisine sahip olmaktadır (Kılıç, 2003, s. 79). Davranışsal kuram kapsamına 1940 yılında Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları yapılmış ve Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) isimli anketle bir liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışları analiz edilmiştir (Brestrich, 2000). Ohio çalışmalarını yapan araştırmacıların liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkeni vardır. Bunlar: yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır (Şimşek, 1999, s. 178).

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına göre lider, çalışanların istek ve özelliklerini dikkate alarak yapıyı harekete geçirmelidir. Lider, çalışanlara güvenmeli, saygı duymalı ve onlarla iyi ilişkiler kurmalıdır. Michigan Üniversitesi Çalışmaları, 1950'lerin sonlarında Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, işe yönelik lider; iş ve görevin teknik tarafının üzerinde yoğunlaşır, çalışanların önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetler, cezalandırma ve resmi yetkisini çok fazla kullanır (Brestrich, 2000, s. 55). İş görene, çalışana yönelik lider; kişiler arası ilişkilere önem verir, çalışanların bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenir, bireysel farklılıklara önem verir, yetki devrini esas kılar (Kılıç, 2003, s. 79).

2.4.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik teorilerinden bir diğeri durumsallık kuramıdır. Durumsallık kuramı; tüm durumlar için uygun liderlik biçiminin olmadığı, bir durum için uygun olan liderlik biçiminin farklı durumlarda geçerli olmayacağı varsayımı üzerine kurulur. Bu kurama göre, amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2003, s. 19). Durumsal liderlik kuramına göre, liderlik davranışı durumdan duruma değişebilmektedir.

Durumsallık kuramı, özellik kuramı ve davranışsal kuramın liderlik davranışlarını tam olarak belirleyememesi, bu noktadaki eksikliklerinin hissedilmesiyle araştırılmaya başlanmıştır. Durumsallık kuramların çıkış noktası, her ortamda geçerli bir

liderlik özelliği ve davranışı söz konusu olamayacağı anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusu olmaktadır (Şişman, 2012, s. 6). Erçetin (2000), bu kuramı en iyi lider, davranışlarını içinde bulunduğu ortama, ilişki içerisinde olduğu gruba ve kişisel özelliklere uydurabilen kişidir. Durumsallık yaklaşımları konusundaki çalışmalar etkili liderliğin; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir .

Fiedler'in geliştirdiği modelde lider içinde bulunduğu duruma göre etkili olabilecek beceriler geliştirmelidir. Liderin etkinliği, liderin kişiliği ve durumlar arasındaki ilişkilere bağlıdır (Keçecioğlu, 1998, s.131). Fiedler'e göre liderin içinde bulunduğu durumu belirleyen unsurlar, lider-ast ilişkisi, görevin yapısı ve liderlik makamının verdiği yetkidir.

Lider-üye ilişkisi; liderin izleyenleri tarafından sevilmesi, lidere güvenilmesi, liderin rehberliğinin kabul edilmesidir. Liderin izleyenleri ile etkili bir ilişki temelini, karşılıklı sadakat, güven, saygı ve sevgi oluşturmaktadır. Görev yapısı; grup üyelerinin görevlerinin açık bir şekilde ifade edilip edilmediğini, bir için yapılma zamanı, fiziksel tehlike oranı, kabul edilebilir hata oranı, özerklik ve görevin faaliyet alanı, görevin anlamı ve önemi, işle ilgili standartların belirlenmesini ifade eder (Brestrich, 2000, s. 55). Görevin çok iyi tanımlandığı ve oluşturulduğu durumlarda liderlik daha kolaydır. Görevden gelen güç; kurumda liderin durumunu, oturmuşluğu, liderin gücünü, liderin ödöl ve cezalandırmayı veya yükseltmeyi kullanıp kullanmadığını gösteren faktördür (Yılmaz, 2006, s. 19).

2.5. Yeni Liderlik Kuramları

Yeni liderlik kuramları ile daha çok yakın zamanda gündeme gelmeye başlayan yeni bir takım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kastedilmektedir. Tarihsel süreç içerisinde "liderlik" farklı kuramlar çerçevesinde tartışılmıştır. 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik kuramları, yeni liderlik kuramları olarak ele alınmıştır. Yeni liderlik kuramları, kültürel liderlik, öğrenen liderlik, süper liderlik, vizyoner liderlik, transformasyonel liderlik, öğretimsel liderlik, moral liderlik olmak üzere yedi başlıkta incelenmiştir (elik, 2012).

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Keçecioğlu'na göre (1998), dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır. Çelik (2012), dönüşümcü liderliği, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını sağlamaktır. Dönüşümcü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir .

Eğitim alanında yapılan çalışmalarda, eğitimde dönüşümcü liderliğin davranış boyutları belirlenmeye çalışılmıştır .Eğitimde dönüşümcü liderliğin altı boyutu şunlardır (Çelik, 2012, s. 150):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline aşılama çalışır.

2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.

3. Bireysel destek sağlama: Lider, öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.

4. Entelektüel uyarım: Lider, iş görenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.

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

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

Burns (1978) ise dönüşümcü liderliğin moral değerlerini dürüstlük, doğruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk olarak görmektedir. Dönüşümcü liderlik vasıtasıyla üyelerin hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır. Bu liderlik biçiminde insan değerleriyle özdeşleşmeye imkan vermektedir. Dönüşümcü lider olma doğruluk, güzellik, sorumluluk alma ve bağlılık gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. (Akt: Çelik, 2012, s. 144).

2.5.2. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, örgütün kültür yapısını şekillendirmeyi geliştirmeyi, liderin kendisi ve astları tarafından örgütün sahip olduğu değerleri benimsemeyi kapsar (Erdoğan, 2012, s. 48). Şişman'a (2012) göre kültürel liderlik, lider tarafından örgütün amaçlarının ve hedeflerinin oluşturulması ve yaşatılmasıdır. Liderin personelin sorumluluklarını bilmesi toplum duygusu oluşturulmasında personele yardım etme sürecidir. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir.

Kültürel liderler, değerlerin koruyuculuğunu yapar, önemli değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik, liderin davranışının basit bir üretim-ilişki amaçlı bir davranış olmadığını kabul eder. Liderlik kuramlarına iki katkısı vardır: Birincisi liderin etkinliği oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Ne kadar güçlü bir örgüt kültürü oluşturursa o kadar etkili olur. Örgüt kültürünün lider tarafından şekillendiğini savunur. İkincisi ise liderin örgüt kültürünü yönetme şeklidir. Çünkü örgüt kültürünün yönetilmesi de oluşturulması kadar önemlidir (Çelik, 2012, s. 224).

Yönetici, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımaları ve temsil etmelidir. Okulda birlikte çalışan insanlar arasındaki ilişkiler, bürokratik kurallardan daha çok ortak değerler etrafında gerçekleşir. Çünkü okul değer üreten, belirli değerleri gerçekleştirme çabasında olan bir kurumdur. Her örgüt gibi okulun da kendine ait bir kültürü vardır. Bu kültür, okulu oluşturanlar tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlardan oluşur (Şişman, 2012, s. 97). Kültürel liderler, değerleri korur okul ortamında canlı tutar. Değer merkezli liderler, kültürel değerleri kullanarak liderlik yaparlar.

2.5.3. Süper Liderlik

Süper liderlik kuramının yeni liderlik kuramları içinde ayrı bir yeri vardır. Süper liderlik, aslında liderlik kuramına köklü bir bakış açısı getirmektedir. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilmiştir. Süper liderlik kuramı ise bu yaklaşıma tamamen karşı çıkmıştır. Süper liderlik kuramı, her insanı kendi kendisinin lideri yapmaktadır. Süper liderlikte "beni izle" anlayışı

yoktur. Bu kurama göre herkes kendi kendisinin lideridir. Dolayısı ile süper liderlik, liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir (Çelik, 2012, s. 76).

Süper liderlik biçiminde herkes kendi enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Kendi yeteneklerini belirleme ve en üst seviyede geliştirme süper liderlik biçiminin özelliğidir. Kendisi için gösterdiği değişim ve yenilenme çabasını her izleyeni için de gösterir. Kendisini yöneten ve girişimcilik özelliğiyle izleyenlerini etkileyen özellikler setine sahip olma süper liderleri açıklamaktadır (Çelik, 2012, s. 75).

2.5.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon Fransızca bir kelime olup görünüm, ülkü, sağgörü ve ileri görüş anlamına gelir (TDK, 2014). Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2012, s. 48). Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik ile çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı yönetim bilimciler, vizyoner liderliği, vizyonu açıklamak, örgütsel kültürü değiştirmek gibi özellikleriyle diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 22).

Başarılı okul yöneticileri, çalışanları ortak bir vizyon etrafında toplamalıdır. Okulun vizyonunu çalışanlarla birlikte ortaya koymalıdır. Belirlenen bu vizyonun içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Bunun içinde vizyon belirleme sürecine öğretmenler de dahil edilmelidir.

2.5.5. Etik Liderlik

Etik sözcüğü, Yunanca “Karakter “anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Sözlük anlamı töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, ahlaki ve ahlakla ilgili anlamına gelir (TDK, 2014). Ethos’tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2002, s. 5).

Etik liderlik yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleşmektedir. Etik liderlikte liderin özelliklerinden sadece etik özellikler öne çıkar (Çelik, 2012, s. 229). Liderin karakterinin sağlam olması çalışanlarının tavırlarını da doğrudan etkiler. Etik davranışın benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta yöneticilere ve daha sonra örgütün tüm iş görenlerine aktarılmalıdır (Aydın, 2003, s. 48).

Etik liderlik kuramına göre liderin, belirli etik değer ve ilkelere sahip olması önemli görülmele birlikte etik liderliğin gösterilebileceği ortamında uygun olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürü ile ilgilidir. Değer merkezli liderler de bazı etik değerleri kullanırlar Bu bakımdan etik liderlik ile değer merkezli liderlik arasında yakın bir ilişki görülmektedir. Etik değer ve ilkelerin liderin izleyenleri tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2012, s. 230).

Küreselleşmeyle birlikte etik değerlerde de değişim yaşanmaktadır. Etik değerlerin aşınmasıyla birlikte günümüzde ve gelecekte toplumun değerlerini yaşatacak liderlere ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü İnsanların davranışları değerlere dayanır. Değerler, bireylerin karar, tutum ve davranışlarının belirleyicisidir. Kişilerin etik davranış göstermelerinde sahip oldukları değerler belirleyicidir. Trevino ve Youngblood'a (1990) göre güçlü değer sistemi olan bireyler, daha etik davranış gösterirler (Akt, Baştuğ, 2009, s. 32).

Etik değerleri içselleştiren yöneticilere çalışanlar güven duyarlar. Kirel'e (2000, s. 58) göre, örgütlerde uyulması gereken temel değerler; doğruluk, adalet dürüstlük, başkalarına saygı gösterme ve sorumluluktur.

2.5.6. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, Steven Covey'in "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" kitabında çizdiği bir liderlik tarzıdır. Covey'e (2012) göre, liderlik belirli ilkelere dayalıdır. İlke merkezli liderlik, ceza almayacağımızı bilsek bile, doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız ebedi ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır. Buradan yola çıkılarak Covey dört faktör önermiştir. Bunlar: 1. Güvenlik, 2. Akıl, 3. Bilgelik ve 4. Güçtür. Bunların hepsi bir birinden bağımsızdır ve büyük bir kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, onların elinde olduğuna inandıkları için liderleri izlerler. Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle donatılmış karşılıklı güven, saygı ve sadakat vardır (Covey, 2012).

Güvenlik bizim kimliğimiz, özsaygımız ve değer hissimizdir. Rehberlik, yaşamımızdaki yönümüz, eylemlerimizi ve kararlarımızı yöneten standartlar ve prensipler anlamına gelir. Bilgelik, yaşamı nasıl algıladığımızla ve fikir, anlayış ve kavrayışlarımızla ilgilidir. Covey'e göre; güç, bazı şeyleri başarmak için eylem, güç ve cesaret kapasitesidir. Güç, yaşamımızda doğru prensiplere odaklanarak, hizmete yönelik bir duyguya sahip olacağımızı söylemektedir (Covey, 2012).

İlke merkezli liderlik anlayışında, liderin çevresindekileri etkileyebilmek için kullanılan araçlar liderin kişilik özelliklerini gösterir. Etkili kişilik özellikleri gösteren liderler, çevresinin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilkeler, yasalardan daha etkili olabilir. İlke merkezli liderlerin görevi, kabul edilir örgütsel davranış kuralları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir parçası yapmaktır. Covey'e (2012) göre ilke merkezli liderlerin özellikleri şunlardır:

Sürekli Öğrenirler: İlke merkezli insanlar deneyimlerinden sürekli ders alırlar. Okur, eğitim programları arar, kurslara katılır, başkalarını dinler, hem kulakları hem de gözleriyle öğrenirler. Meraklıdırlar, hep soru sorarlar. Yeterliklerini, iş yapma yeteneklerini sürekli geliştirirler. Yeni beceriler, yeni ilgi alanları edinirler. Bilgileri arttıkça, ne kadar az bildiklerini anlarlar; bilgi alanları büyüdükçe, bu alanın dışında kalan bilgisizlik sınırının genişlediğini fark ederler. Bu öğrenme ve büyüme enerjisinin büyük kısmı kendi kendine tetiklenir ve kendinden beslenir (Covey, 2012, s. 27).

Hizmet Etmeye Yöneliktirler: İlke merkezli olmaya çalışanlar hayatı bir kariyer olarak değil, bir misyon olarak görürler. Beslendikleri kaynaklar, onları hizmet etmeye hazırlamış ve bunun için donatmıştır. Sonuçta, her sabah başkalarını düşünerek kendilerini "hizmete koşarlar" (Covey, 2012, s. 28).

Değerler ilke edilebilir. Liderler her zaman kendilerini hizmet etmeye adanmış olarak görebilirler. Bu hizmet ya da koşum ilkesini vurgulamasının nedeni, taşıyacak bir yük olmadığında ilke-merkezli olma çabasının işe yaramayacağına inanmaktır. Bunu bir çeşit entelektüel veya ahlaki egzersiz olarak yapabilir, ama bir sorumluluk, hizmet, katkı duygusuna, itmek ya da çekmemiz gereken bir şeye sahip değilsek, boşuna çaba harcamış olunur.

Pozitif Enerji Yayarlar: İlke merkezli insanların yaşam tarzları neşeli, iyimser, coşkulu, inançlı ve mutludurlar. Bu pozitif enerji onların etrafını saran bir enerji alanı gibidir ve çevrelerindeki daha zayıf, negatif enerji alanlarını benzer şekilde şarj eder veya değiştirir. Ayrıca bu insanlar daha küçük pozitif enerji alanlarını kendilerine çeker ve büyütürler. Kuvvetli, negatif enerji kaynaklarıyla temasa girdiklerinde, ya onu etkisizleştirme ya da ondan kaçınma eğilimi gösterirler. Bazen sadece uzaklaşır, zehirli yörüngesinin dışına çıkarlar. Bilgelikleri, negatif enerjinin ne kadar kuvvetli olduğunu anlamalarını sağlar ve bununla baş edebilmeleri için onlara bir mizah ve zamanlama duygusu kazandırır.

Başka İnsanlara İnanırlar: İlke merkezli insanlar ters davranışlara, eleştirilere veya zaafılara aşırı tepki göstermezler. Başkalarının zayıf yanlarını keşfettiklerinde kendilerini güçlü hissetmezler. Saf değildirler; zayıflıkların farkına varırlar. Ama davranış ve potansiyelin ayrı şeyler olduğunun da farkındadırlar. Bütün insanların görünmeyen bir potansiyele sahip olduğuna inanırlar. Kendilerine bahşedilenler için minnet duyarlar ve başkalarının kötülüklerini şefkatle bağışlayıp unutmaya doğal olarak hazırdırlar. Kin beslemezler. İnsanları yaftalamayı, etiketlemeyi, kategorize etmeyi, kalıplara sokmayı ve önceden yargılamayı reddederler. (Covey, 1990, s. 25)

Dengeli Bir Yaşam Sürerler: En iyi kitap ve dergileri okur, güncel olayları takip ederler. Toplumsal yaşamda etkindirler, birçok dostları ve birkaç sırdaşları vardır. Entelektüel bakımdan da etkindirler, ilgi alanları geniştir. Okur, izler, gözlemler ve öğrenirler. Yaş ve sağlık durumlarının sınırları dahilinde, fiziksel açıdan da etkindirler. Çok eğlenirler. Kendilerinden hoşnuturlar. Sağlıklı bir mizah anlayışları vardır,

özellikle başkalarından çok kendilerine gülerler. Kendilerine karşı dürüst olduklarını hissedersiniz.

Cesaretlerinden, bütünlüklerinden, böbürlenme ihtiyacı duymamalarından, ünlülerden bahsedip kendilerine pay çıkarmamalarından, mal, mülk, yeterlilik, unvan veya geçmiş başarılarından güç alma ihtiyacı duymamalarından anlaşılacağı üzere, kendi değerlerini hissedebilirler. İletişimleri açık, basit, doğrudandır, başkalarını kullanma amaçlı değildir. Neyin uygun olacağı konusunda iyi bir anlayışları vardır ve abartmaktansa olduğundan hafif gösteren ifadeleri tercih ederler.

Hayatı Bir Macera Olarak Görürler: İlke merkezli insanlar hayattan zevk alırlar. Hayatta her insanı sınıflandırma ve klişeleştirme gereği duymazlar. Daha önceden bildiklerini sanki ilk kez görüyormuş gibi bakarlar. Kendilerini kaşif gibi görürler. İnsanlarla her görüşmelerinde insanları yeniden keşfederler. Onlara ilgi gösterir, soru sorar ve insanların sorunlarıyla ilgilenirler. İnsanları dikkatle dinlerler. Onlardan öğrenirler. Onları geçmişteki başarı veya başarısızlıklarından dolayı eleştirmezler. Kimseyi küçümsemezler. Ünlü kişilerden ilke merkezli liderler etkilenmezler. Herhangi bir kimsenin altında kalmamak için direnç gösterirler. Temelde soğukkanlıdırlar ve her yeni olguya uyum gösterirler. Sabit ilkelerinden biri, esnek olmaktır.

Sinerjiktirler: Sinerji artı güç, görevdaşlık, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç anlamına gelen Fransızca bir kelimedir (TDK, 2014). Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olduğu bir durumdur. İlke merkezli insanlar sinerjiktirler. Değişimin sürükleyicileridirler. İçerisinde buldukları olumsuz durumları iyileştirirler. Çalışma yöntemleri akıllıcadır. Yaratıcı yöntemleri kullanarak üretirler.

Takım çalışmasında, zayıf olan yönleri başkalarının güçlü yönlü olan yönleriyle tamamlamaya çalışır. Sonuç almak için yetkilerini devretmek onlar için kolaydır. Başkalarının bazı yönlerinin iyi olmasını tehdit olarak görmedikleri için onları yakından denetleme gereği duymazlar. İlke merkezli insanlar anlaşma sağlanmayan durumlarda iletişimde bulunurken, kişileri sorundan ayırmayı öğrenirler. Kendi fikirlerini benimsetmek için kavga etmektense, karşısındaki insanların çıkar ve kaygılarına odaklanırlar.

Kendilerini Yenilemek İçin Egzersiz Yaparlar: İlke merkezli liderler, insan kişiliğinin fiziksel, ruhsal, duygusal ve zihinsel boyutu üzerinde sürekli çalışırlar. Yaptıkları egzersizler (spor) onlara fiziksel ve ruhsal yarar sağlar. Okuyarak, yaratıcı sorun çözüme yetenekleriyle zihinlerini çalıştırırlar. Duygusal yönden, sabırlı olmak, başkalarıyla empati kurmak, sevgi göstermek ve kendi hayatlarının, kararlarının, tepkilerinin sorumluluğunu üstlenmek için çaba harcarlar.

İlke merkezli liderlik yaklaşımı, liderlerin davranışlarını açıklamak bir ilkeler seti geliştirmektedir. Buna göre, insanları etkilemek için, liderlerin izleyenlerle kurdukları etkileşimin belli ilkeler etrafında olması gerekmektedir. Bu yönüyle, ilke merkezli liderlikten söz edebilmek için, liderin belli kişisel değerlere sahip olması ve bunları davranışlarında göstermesi gerekmektedir. Değer merkezli liderlik ile ilke merkezli liderlik arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü değer merkezli liderlik de, ilke merkezli liderlik gibi liderin belli ilke ve değerlere sahip olmasını ve bunlara göre davranmasını öngörmektedir.

2.6. Değer Merkezli Liderlik

Değer merkezli liderlik davranışı çalışanların değerlerine yöneliktir. Onların etkililiklerini ve tutarlılık duygularını geliştirir ve liderlerin görevlerine olan katkılarını, kendi katkılarından değerli kılar. Davranışlar, bir vizyon sunmayı veya çalışanların daha iyi bir geleceğe sahip olması amacını, vizyona tutkuyla bağlı olmayı ve değerleri vurgulayan sembolik davranışları içerir. Değer merkezli liderin sahip olduğu değerler, mevcut duruma uygun düşmediğinde değer merkezli liderlik grubu içerisinde karmaşaya sebep olur (Hoy ve Miskel, 2010, s. 394). Bu nedenle, liderin sahip olduğu ve davranışlarında gösterdiği değerler seti ile izleyenlerin benimsediği değerlerin birbirini desteklemesi önemlidir.

Dolan ve Garcia'ya (2002) göre değerlerle yönetim, bir stratejik liderlik aracıdır. Kouzes ve Posner'e göre de (1993) değerler, örgütün her kademesinde çalışanların sorunlarına rehber olarak sorumlu davranmalarını sağlayacak pusula görevi görür. Buna göre değerler belirsizlik durumunda örgütler için stratejik bir yön sağlama aracıdır (Akt: Baloğlu, 2012). Liderlik, yasal güç kullanmadan insanları etkileme sanatıdır. Değer merkezli liderlik ise liderin, izleyenleri değerleri kullanarak etkilemesidir. Nicholls

(1999) göre, değer merkezli liderlik izleyenleri gönül gücüyle etkileme esasına dayanır. O'Toole (1996) değer merkezli liderlik uygulamalarını örgütteki birliği sağlayarak üyeleri bütünleştirme, örgüte vizyon kazandırma, güven sağlama sorumlu kılma ve paydaş olmayı sağlama olarak sıralamaktadır. (Baloğlu, 2012, s. 1368). Baloğlu'na (2012) göre değer merkezli liderliğin özü liderin, takipçilerini bir değer ya da değerler dizisiyle etkileme esasına dayanır.

Selznik'e (1957) göre liderler, içlerini değerlerle doldurdukları zaman örgütler kurumsallaşmış olurlar. Liderlerin temel fonksiyonları değerleri tanımlamak ve değerler konusunda insanların hissettikleri şeyin farkında olmalarını sağlamaktır. Liderlik, değerleri açıklayabilmeyi, etkileyebilmeyi ve örgütün amaçları yönünde onlardan yararlanabilmeyi içermektedir (Akt: Baloğlu, 2012, s. 1367).

Davis'e (2011) göre değerler pek çok amaca hizmet etmektedir. Değerler; (1) Karar ve eylemlerimize rehber olan bir ahlaki kılavuz olarak, (2) Kaos ve gelişme esnasında istikrarı sağlayan bir dayanak olarak, (3) İnsanları birbirine çeken bir mıknatıs olarak, (4) Özellikle zor zamanlarda üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal olarak, (5) Takıma ait bir kimlik olarak ve (6) Birey ve takım performansını değerlendiren bir ölçü aracı olarak hizmet edebilmektedir (Akt: Baloğlu, 2012, s. 2).

Connor (1998) göre insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten ve bir araya getiren değerlerdir. Değerlerle yönetimin ayrı bir yönetim modeli olarak benimsenmesi gerektiğini düşünen Blanchard ve O'Connor, değerlerle yönetim anlayışını başlıca üç aşamaya ayırmıştır. Bunlar (Connor, 1998, s. 34, 35):

1. Örgütün misyonu, örgütün amaç ve değerlerini belirlemek.
2. Örgütün misyon ve değerlerinin ifade edilmesi.
3. Örgütün günlük çalışmalarının değerler ile bütünleştirilmesi.

Belirtilen aşamalarda görüldüğü gibi bu yönetim anlayışının temelinde yönetimde değerlerin davranışlara dönüştürülmesi vardır. Yine Connor'a (1998, s. 38) göre değerlerle yönetim sürecinde üç ana değer, ahlaklı olmak, sorumluluk taşımak ve kârlı olmaktır. Değer merkezli liderliğin önemli noktası liderin izleyenlerini değerlerle etkilemesidir. Değer merkezli liderler, izleyenlerini sevgi, saygı, dostluk, güven, yardımlaşma, hoşgörü, adalet ve saygı gibi değerlerle etkilerler.

Okul değerler üzerine kurulmuş yaşama ve öğrenme alanıdır. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da değerlerin önemli bir yeri vardır. Bireylerin

toplumların değerleri olduğu gibi okulların da değerleri vardır. Bursalioğlu'na (2013), göre yöneticilerin değer sistemi, içinde yer aldıkları örgütün değer sistemleri ile uyuşmalıdır. Böylelikle örgütlerinde değer sistemine ulaşması sağlanmış olacaktır. Turan ve Aktan göre (2008), değerler bir örgüte katılımın sağlanabilmesinde örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli unsurlardan biridir. Yöneticinin görevi okulu değerler doğrultusunda geliştirmektir. Yönetici, etkisi altındaki birimleri yönetirken bu birimin değerlerini göz önüne almalıdır. Değerlere göre yönetim çalışanları ortak değerler etrafında toplayıp değer merkezli davranmayı sağlar.

Araştırmacıların çoğunluğu okul liderliğini, okul etkililiğine ve okulu geliştirmeye katkı sağlayan en önemli faktör olarak görmektedir. Okul yapıları her geçen gün, hem pozitivist paradigmanın etkisinden hem de kahraman liderlik stilinden hızla uzaklaşmakta ve okul takımı arasında liderliğin değer odaklı paylaşımını vurgulayan daha işbirlikçi, daha dağıtıcı yapılanmalar içerisine girmektedir. Bu durum okul müdürlerinin davranışlarında değer temelli liderlik ile dağıtıcı liderlik uygulamalarını ortak bir temelde buluşturmaktadır (Baloğlu, 2012). Eğitimin toplumsal işlevlerinden biri de bireylere bir dil öğretmek, bazı davranışlar ve ortak değerler kazandırarak, onları içinde yaşadıkları toplulukla bütünleştirmektir (Adem, 2008, s. 11). Değer merkezli liderler bu ortak değerleri davranışlarına yansıtırlarsa eğitimin toplumsal işlevine katkı sağlayabilirler. Değerlerle yönetim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlerin, değerleri içselleştirerek örgütün günlük yaşamında davranış haline getirmelerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.7. İlgili Araştırmalar

Çelik (1998), tarafından “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada transformasyonel liderlik biçimi açıklanmış ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerinin bir çoğunluğunu yüksek düzeyde göstermektedirler. Ancak, okul yöneticilerinin “risk alma cesareti” ve “duygusal denge” özelliklerinin diğer liderlik özelliklerine göre düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Türk eğitim sisteminde risk alan yöneticiler, ceza alabildikleri için risk alma cesaretleri düşük düzeyde çıkmış olabilir.

Bu nedenle Türk eğitim sistemindeki ödül ve ceza ile ilgili mevzuat hükümlerinin yeniden gözden geçirilmesinde fayda vardır. Risk almayan yöneticiler, değişime ve yenileşmeye kapalı olabilirler.

Blanchard & O'Connar (1998) değerlerin, yönetimin sorunların çözümünde, çalışanları güdülemede, çalışanların becerilerini geliştirmede ve onları ortak hedeflere ulaşmaya yöneltmede önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır.

Pehlivan'ın (1999) eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine yaptığı araştırmada, okul müdürleri kendilerini çok yeterli görürken, öğretmen ve müfettişler okul müdürlerini daha az yeterli olarak değerlendirmişlerdir.

Aydın (2002), tarafından "Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma" isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının geliştirilen etik ilkelere uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler 1. Hoşgörü, 2. adalet, 3. sorumluluk, 4. dürüstlük, 5. demokrasi, 6. saygı olmak üzere 6 ana başlık altında ortaya konmuştur. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Sonuç olarak, lise müdürlerinin bu ilkelere bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir.

Baloğlu ve Balgalmış (2005), "İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz Değerlerinin Betimlenmesi: Tokat İli Örneği" adıyla yayınlanan makaleleriyle, ilköğretim ve ortaöğretim okulları yöneticilerinin öz değerlerinin betimlenmesi ve verilerin yaş ve kıdem bakımından ele alınmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin en çok ulusal güvenlik, dürüstlük ve sözünde durma değerlerini; en az ise sosyal güç, arzuların tatmini ve kışkırtıcı deneyimler değerlerini tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kıdem değişkeni açısından 10 yıl altı ve 10 yıl üstü olarak değerlendirilen yöneticiler arasında hayatı anlamlı kılan bir amacın olması, dostluk, bağımsızlık, cesaret ve sonsuz hayat mutluluğu değerleri bakımından anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Pang (1996) okulların bürokratik ve kültürel örgütsel değer boyutlarının, öğretmenlerin okul yaşamı hakkındaki duygularına ilişkin etkilerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; kültürel bağlamın, öğretmenlerin bağlılık, iş doyumunu, düzen ve disipline ilişkin duygularına pozitif etkisinin olduğu, bürokratik bağlamın ise

bu duyguları negatif etkilediği görülmüştür. Okullarda, formallik ve kural değerlerinin, öğretmenlerin duygularını negatif etkilediği saptanmıştır. (Meb Dergisi, 2005)

Shaw ve Reyes (1990) ilköğretim ve orta öğretim okullarında örgütsel değer yönelimi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki farkı araştırmışlardır. Araştırmacılar okul değer sistemlerini, örgütün sembolik ya da kültürel değerlerine vurgu yapan normatif yönelim ve örgütsel kontrolün özdekçi ya da parasal bakış açılarına vurgu yapan faydacı yönelim olarak sınırlandırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, orta öğretimde görevli öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel ve demografik değişkenlerin hiçbirinin açıklanan değer yönelimlerinde anlamlı bir artış sağlamadığı, normatif değer yöneliminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile doğrudan ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Meb Dergisi, 2005). Alan yazında yapılan çalışmalarda değerlerin yönetim sorunlarını çözmeye, çalışanların yeteneklerini geliştirmede, çalışanları güdülemede ve ortak hedefler için çalışmaya sevk etmede önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Akt: Blanchard & O'Connor, 1998).

Yılmaz (2006), “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları” adıyla bir doktora tezi çalışması yapmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler: adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluk değerleridir.

Turhan (2007) , “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerine Etkisi” adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır: Okul yöneticileri, etik ilkelere uyma konusunda kendilerini tamamen yeterli görürken, öğretmenler okul yöneticilerini daha düşük düzeyde yeterli görmüşlerdir. Okul yöneticilerinin hizmete yönelik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılık vardır. Yöneticiler hizmete yönelik liderlik konusunda kendilerini tamamen yeterli görürken, öğretmenler daha düşük düzeyde yeterli görmektedirler. Okul yöneticilerinin güvene dayalı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılık bulunmuştur. Okul yöneticileri güvene dayalı liderlik davranışlarını gösterme

açısından kendilerini tamamen yeterli görürken, öğretmenler daha düşük düzeyde yeterli görmektedirler.

Akdemir (2007) “Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında; yöneticilerin değer yönelimlerinin karar sürecine etkilerini incelemek amacıyla, yaptığı nitel araştırmada Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 20 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticiler kararların sadece kanunlara uygunluk ölçüsünde olmasını yeterli görmemiş, uygulanabilirlik, yarar, katılım, uygunluk gibi değerleri içermesi gerektiği düşüncesini genel olarak ifade etmişlerdir. Yine yöneticiler karar almanın, yönetim sürecinin kendisi olarak değerlendirmiş, etkili karar vermek için örgütsel değerlerin kesinlikle göz ardı edilmeden ve içselleştirilerek temel teşkil etmesiyle olacağı yönünde fikir beyan etmişlerdir.

Yılmaz’ın (2007) İlköğretim Okullarının Değerlere Göre Yönetimi adlı araştırmasında okul müdürleri değerlerle yönetimde kendilerini başarılı bulurken, öğretmenler okul müdürlerini daha az başarılı bulmuşlardır.

Yıldırım ve Baştuğ (2009) tarafından “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Özel ve resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarına bakıldığında her dört boyutta (İklimsel, davranışsal, karar vermede etik, iletişimsel) özel okul lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre etik liderlik davranışı göstermede daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır.

Karaköse ve Altinkurt (2009) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetimle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya ili örneği)” adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: MEM çalışanlarının ve okul yöneticilerinin değerlerle yönetim algılarının yeterince olumlu olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte katılımcıların daha çok kendilerinin sorumluluğunda olan davranışları olumlu algılarken, genel olarak üst yönetimin sorumluluğundaki davranışları ise olumsuz olarak algılamışlardır. Katılımcılar genel olarak milli eğitim müdürlüğünün değerlere göre yönetim uygulamalarını yetersiz bulmuşlardır. Araştırma sonucunda katılımcıların il milli eğitim müdürlüğünün

değerlere göre yönetimle ilgili davranışlarının orta düzeyde gerçekleştirildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Altinkurt ve Yılmaz (2010) tarafından yapılan Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi adlı çalışmada ulaşılan sonuçlara göre; öğretmenler örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim ile ilgili olumlu görüşlere sahiptirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdeme göre değişmemekte, branş ve okul türüne göre ise değişmektedir. Aslanargun (2012) tarafından yapılan çalışmada , okul müdürlerinin yönetimde sergilemesi gereken değerler adalet ve güvendir. Aynı çalışmada bu değerleri sırasıyla mevzuata bağlılık ve çalışkanlık alt temaları izlemiştir. Okul müdürleri sahip oldukları yetkileri kullanma aşamasında tarafsız ve bütün öğretmenlere eşit davranmanın önemini vurgulamışlardır.

Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi” adlı çalışmada ilköğretimde görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarını “Katılıyorum” yönünde değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin sahip olduğu , yönetim uygulamalarında yansıttığı örgütsel ve bireysel değerler okul kültürü üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel değerlerin bireysel değerlere göre okul yönetiminde daha etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Değerlerle liderlik, değerlerle yönetimle ilgili araştırmalar ve kaynaklar incelendiğinde özellikle “sorumluluk, eşitlik, özgürlük, adalet, saygı, güven, hoşgörü, güdüleme, doğruluk, kendine güven, cesaret, yardımseverlik, sevgi ve dürüstlük gibi değerlerin öne çıktığı görülmektedir (Turan, 2004, 2003; Gündoğan, 2002; Şişman, 2002 , Şişman, 2002, 2000; Sargut, 2000; Bursalıoğlu, 2000; Pehlivan, 1998; Türkdoğan, 1998; Özen, 1996).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, kapsadığı evren ve örneklem, veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve analiz aşamasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırma yaklaşımları bakımından ise nicel bir araştırmadır. Betimsel tarama modeli, araştırmaya konu olan olay ya da durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2007). İnsanların ne düşündükleri, ne yaptıkları ve farklı eğitimsel olguların tespitiyle ilgili çalışmalarda bu model kullanılabilir (Frankel and Wallen, 1993). Bu araştırmada, ortaöğretim okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, literatür taraması ve geliştirilen ölçek yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Elazığ il merkezinde bulunan ortaöğretim düzeyinde eğitim veren okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende yer alan öğretmenlerin tamamı örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kapsamda Elazığ il merkezinde yer alan ve ortaöğretim düzeyinde eğitim veren toplam 31 okula ölçme araçları gönderilmiştir. Toplam 20 okuldan anketler geri dönmüştür. Ölçme araçlarının geri döndüğü okulların türlerine göre dağılımı tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçme Aracının Geri Döndüğü Okulların Türlerine Göre Dağılımı

Okul türü	f	%
Anadolu Lisesi	9	45
Meslek Lisesi	10	50
Fen Lisesi	1	5
Toplam	20	100

Tablo 1. incelendiğinde; araştırmaya katılan okullardan 9'unun anadolu lisesi, 10'unun meslek lisesi ve 1'inin ise fen lisesi olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Değer Merkezli Liderlik Ölçeği (DMLÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek araştırmacı tarafından literatür ve uzman görüşlerine dayalı olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme sürecinde kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu literatür taraması neticesinde 58 önermeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur.

Oluşturulan 58 maddelik havuz anket formatına dönüştürülmüş ve maddelere son şeklini vermek için uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri esas alınarak 11 önerme madde havuzundan çıkarılmış ve 8 maddenin ifadelerinde küçük düzeltmeler yapılmıştır. 47 önermeden oluşan ölçeğin son şekli 240 öğretmene uygulanmıştır. Bu veriler kullanılarak ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Değer Merkezli Liderlik ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizi için uygunluğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett Sphericity Testi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri .95 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Bartlett Sphericity Testinin (Bartlett Test of Sphericity) sonucunun anlamlı olduğu görülmüş ($X^2=8992.88$; $df=1081$; $p=0.00$) ve verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Varimax rotasyonu kullanılarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bir faktör altında 0.40 ya da daha fazla yüklenmiş ve iki faktör altında yüklenmemiş maddeler ileriki analizler için kalmış, diğerleri ölçekten çıkarılmıştır (Hair et al, 1998).

Bu kriterlere göre faktör yükleri 0.40'ın altında olan 8 madde ve iki faktör altında yüklenen 6 madde ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan son (nihai) faktör analizinde beş faktörün ölçekte açıkladığı toplam varyans %66,92 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktörün özdeğeri 5.66 (toplam varyansın %17,17'sini açıkladı), ikinci faktörün özdeğeri 5,02 (toplam varyansın %15,23'ünü açıkladı), üçüncü faktörün özdeğeri 4,14 (toplam varyansın %12,55'ini açıkladı), dördüncü faktörün özdeğeri 3,93 (toplam varyansın %11,91'ini açıkladı) ve beşinci faktörün özdeğeri 3,31'dir (toplam varyansın %10,05'ini açıkladı). Tablo 2'de nihai açımlayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde belirlenen faktörler altındaki maddelerin içerikleri incelenerek araştırmacı tarafından faktörler isimlendirilmiştir. Buna göre, birinci faktör okul yöneticisinin değerleri kullanarak okul çalışanlarını etkilemesine yönelik maddelerden oluştuğu için “Değerlerle Etkileme”, ikinci faktör okul yöneticisinin etik ilkelere uygun davranmasına ilişkin maddelerden oluştuğu için “Etik Değerlere Uygun Davranma”, üçüncü faktör yöneticinin kurumsal değerlere ne düzeyde önem verdiğini belirlemeyi amaçlayan maddelerden oluştuğu için “Kurumsal Değerlere Önem Verme” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktörün içeriğindeki maddeler mesleki değerlerin korunmasına ve geliştirilmesine yönelik olduğundan bu faktöre “Mesleki Değerlere Önem Verme” ismi verilmiştir. Beşinci faktördeki maddeler ise, yöneticinin sahip olması gereken kişisel değerleri vurguladığı için “Kişisel Değerlere Sahip Olma” olarak isimlendirilmiştir. Tablo 2' de nihai açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 2. Nihai Açımlyıcı Faktör Analizi Sonuçları

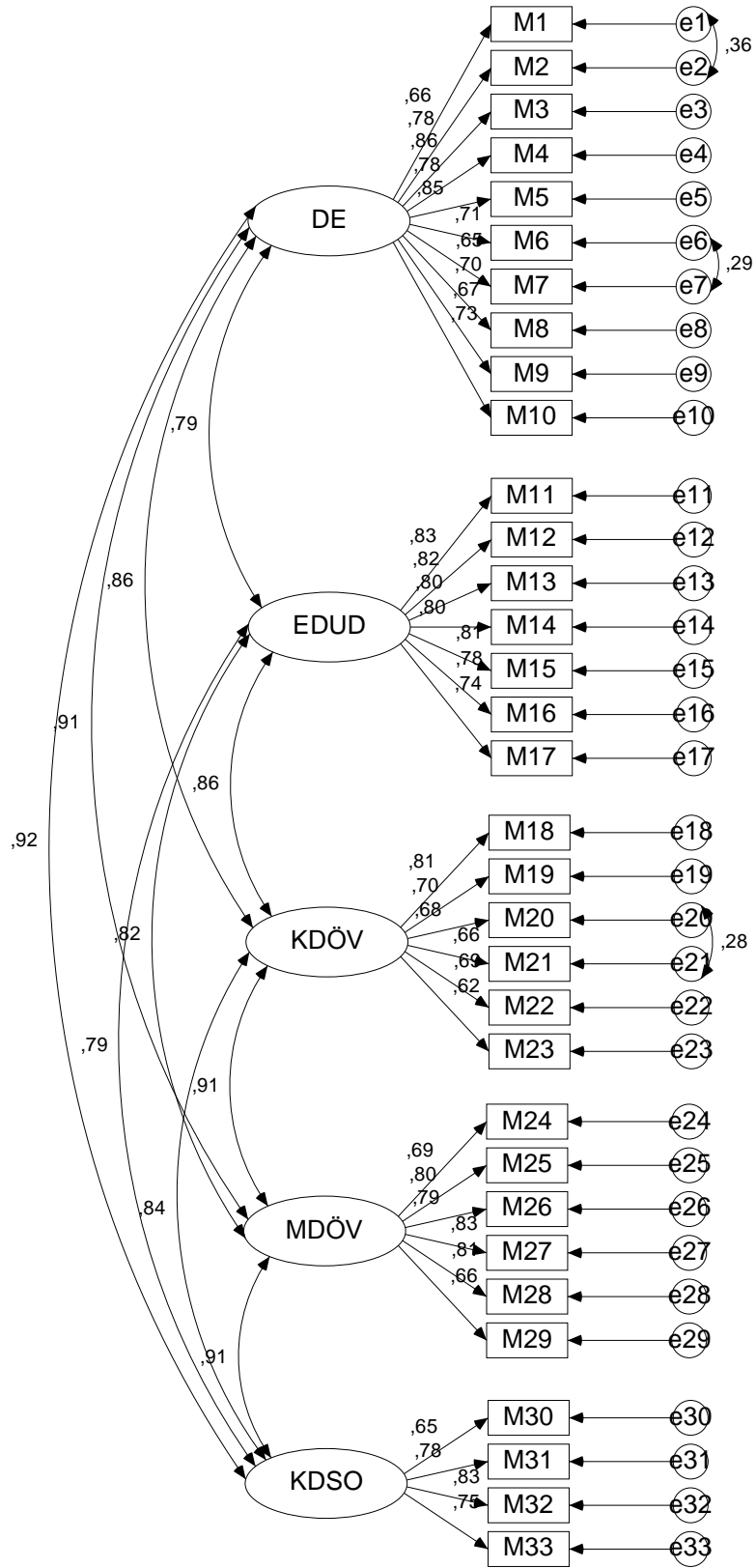
Boyutlar ve Maddeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Değerlerle Etkileme	Sahip olduğu vizyon ile okul çalışanlarına ilham verir.	.81			
	Vizyonunu okul çalışanlarına benimsetmek için yollar bulur.	.72			
	Okul çalışanlarına güven ve ilham verir.	.64			
	Okul çalışanlarını kendisine bağlar.	.63			
	Okul çalışanlarının ahlaki değerlere uygun davranmaları konusunda ısrarlıdır.	.60			
	Eğitim ve öğretimle ilgili konularda ilkeli davranışlar sergiler.	.59			
	Öğretmenler arasındaki gruplaşmaları ortadan kaldırmak için çaba gösterir.	.57			
	Öğrencilere konuşma yaparken değerlere sık sık vurgu yapar.	.53			
	Etik ilkelerin paylaşıldığı bir okul vizyonunun oluşmasına liderlik eder.	.47			
	Okul çalışanlarını ikna ederken değerleri kullanır.	.47			
Etik Değerlere Uygun Davranma	Dürüst ve ahlaki davranışlar sergiler.		.82		
	Ders programında herkese eşit davranır.		.77		
	Öğretmenleri ödüllendirme sürecinde objektiftir.		.67		
	Cinsiyet ayrımı yapmaz.		.67		
	Okulun ekonomik kaynaklarını kullanmada güvenilirdir.		.62		
	Ben duygusu hâkimdir.		.60		
	Toplumsal değerlere uygun davranır.		.60		
Kurumsal Değerlere Önem Verme	Okulumuzda, biz duygusu geliştirir.		.66		
	Okulda demokratik bir ortam oluşturur.		.64		
	<i>Ahlaki ilkelere uyma konusunda ortak bir bilinç ve uzlaşma sağlayamamaktadır.*</i>		.63		
	Okulumuza has bir değerler sistemi geliştirir.		.61		
	Okulumuza ait değerleri herkese benimsetmeye çalışır.		.61		
	Eğitimi bir değer olarak görür.		.53		
Mesleki Değerlere Önem Verme	Eğitim ve öğretimle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerine değer verir.			.67	
	Öğretmenlere değer verir.			.66	
	Öğretmene gelen baskılar karşısında öğretmeni korur.			.62	
	<i>Öğretmenlik mesleğinin değer ve itibarını zedeleyen davranışlar karşısında kayıtsız kalır.*</i>			.60	
	Eğitim kurumlarının temel değerlerini okul personeline ve çevreye benimsetmeye çalışır.			.51	
	Milli Eğitimin Temel İlkelerine uygun davranışlar sergiler.			.41	
Kişisel Değerlere Sahip Olma	Özgüveni ve kendine saygısı yüksektir.				.76
	Hedeflerinden ve ilkelerinden taviz vermez				.58
	Aleyhine olsa bile değerlerinden taviz vermez.				.58
	Hizmet etmeye isteklidir.				.53
Özdeğer	5.66	5.02	4.14	3.93	3.31
Açıklanan Varyans (%)	17.17	15.23	12.55	11.91	10.05

*Bu maddeler ters kodlanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre son şekli verilen 33 maddelik ölçek üzerinde biçimsel düzenlemeler yapılmıştır. Ölçekteki sorular ve maddeler altı bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, okul yöneticilerinin değerlerle etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini almaya yönelik 10, üçüncü bölümde etik değerlere uygun davranma düzeyine ilişkin 7, dördüncü bölümde kurumsal değerlere önem verme davranışı 6, beşinci bölümde mesleki değerlere önem verme davranışını ölçmeye yönelik 6 ve altıncı bölümde kişisel değerlere sahip olma davranışını ölçen 4 madde bulunmaktadır. Anket formu 6'sı kişisel bilgilere yönelik olmak üzere toplam 39 soru ve önermeden oluşmaktadır (EK 1).

3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen yapının geçerliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için ön uygulamadaki veriler yerine, araştırmanın asıl verileri kullanılmıştır. 406 öğretmenden toplanan veriler özel bir paket programa girilerek maddeler, ölçeğin yapısına uygun bir şekilde tanımlanmıştır. Daha sonra program çalıştırılarak ölçeğin yapısına ilişkin model test edilmiştir. Modifikasyon indeksleri kullanarak modifiye edilmiş beş faktörlü ilişkili model Şekil 1'de görülmektedir.



Tüm maddeler için $p < .01$ 'dir.

Şekil 1. Değer merkezli liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 1'deki yapı ve ilişki katsayıları İncelendiğinde; faktörler ile maddeler arasındaki standardize edilmiş ilişki katsayılarının tüm maddeler için .60'dan büyük ve tüm faktör-madde ilişkilerinin .01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Program çıktılarına göre modelin uyum iyiliği istatistiklerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir ($X^2/Sd=2.96$; GFI (Goodness of Fit Index)=0.90; RMSA (Root Mean Square Error of Approximation)=0.07; SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)=0.04; NFI (Normed Fit Index)=0.90; CFI (Comparative Fit Index)=0.95).

3.5. Ölçeğe İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçekten elde edilen ölçümlerin ne derece güvenilir olduğunu belirlemek için faktörler düzeyinde iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin iç tutarlılık katsayıları; birinci faktör için .92, ikinci faktör için .88, üçüncü faktör için .93, dördüncü faktör için .84, beşinci faktör için .86 ve ölçeğin bütünü için ise .95 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen sonuçlar ve güvenilirliğe ilişkin bulgular değerlendirilerek, ölçeğin okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını ölçmek için yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğuna karar verilmiştir.

3.6. Verilerin Toplanması

Anket formlarının okullara ulaştırılması ve geri toplanmasını kolaylaştırmak amacıyla, her okul için ayrı bir zarf hazırlanmıştır. Her bir zarfın içine; Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan araştırma izin yazısı ve öğretmen anketleri konulmuştur. Anket formları, araştırmacı tarafından dağıtılarak tekrar toplanmıştır. Dağıtılan ve toplanan anketlere ilişkin bilgiler Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde, toplam 406 anketin geri döndüğü ve gönderilen 2078 anket dikkate alındığında anketlerin toplam geri dönüş oranının % 19.5 olduğu görülmektedir. Okul türleri arasında karşılaştırma yapıldığında geri dönüş oranının en fazla olduğu okul türü fen lisesi olurken en az geri dönüş ise anadolu liselerindedir. Anadolu liselerinden toplam 167, mesleki liselerden toplam 217 fen lisesinden ise 22

anket geri dönmüştür. Elazığ ilinde 2 fen lisesi bulunmaktadır. Okul türlerinin tamamından yeterli sayıda anketin geri dönmesi yapılan araştırmanın gerçeği yansıtması açısından önem taşımaktadır. Tablo 3'te dağıtılan ve dönen anketlerin okul türlerine göre sayısı verilmiştir.

Tablo 3. Gönderilen ve Dönen Anketlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Okul türü	Dağıtılan	Dönen	%
Meslek lisesi	1028	217	21
Anadolu lisesi	1000	167	16
Fen lisesi	50	22	44
Toplam	2078	406	19.5

Tablo 3 incelendiğinde meslek liselerine gönderilen 1028 anketten 217'si; anadolu liselerine gönderilen 1000 anketten 167'si; fen lisesine gönderilen 50 anketten 22'si geri dönmüştür.

3.7. Verilerin Analizi

Verileri bulgulara ve yorumlara dönüştürebilmek için yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi için, elde edilen veriler anket formatına uygun bir numaralandırma sistemi ile özel bir paket programa girilmiştir. Aynı program aracılığı ile veriler analiz edilmiştir. Araştırmada aşağıdaki işlemler uygulanmıştır.

Ortaöğretim okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışı gösterme düzeyine öğretmenlerin görüşleri;

- Cinsiyet
- Mesleki kıdem
- Yaş
- Branş
- Okul türü (anadolu , fen, meslek lisesi)
- Öğrenim düzeyi

Değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerin anlaşılabilirliğini artırmak için;

- Mesleki deneyim değişkeni; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olarak beş grupta değerlendirilmiştir.

2. Branş değişkeni; fen, sosyal ve mesleki dersler olmak üzere üç grupta değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerini (okul türü, mesleki kıdem, branş, cinsiyet) istatistiksel olarak ifade edebilmek için frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır. Cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t-Testi tekniği kullanılmıştır. Dağılımın homojen olmadığı durumlarda parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Yaş, mesleki deneyim, branş ve okul türü açısından gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD Testi uygulanmıştır. Dağılımın homojen olmadığı durumlarda Kruskal-Wallis H Testi, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise anlamlı farklılık tespit edilen gruplar arasında ayrı ayrı Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Araştırmada likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçeneklere olumludan olumsuz doğru 5, 4, 3, 2, 1 değerleri verilerek analiz edilmiştir. Ortalamalar açısından yapılacak karşılaştırmalarda Tablo 4'te verilen değer aralıkları kullanılmıştır.

Tablo 4. Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları

Tamamen Katılıyorum	4.21 - 5.00
Katılıyorum	3.41 - 4.20
Kısmen Katılıyorum	2.61 - 3.40
Katılmıyorum	1.81 - 2.60
Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki deneyim, branş, yaş, okul türü ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından dağılımları tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, mesleki deneyim, branş, yaş, okul türü ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizler ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine (cinsiyet, mesleki deneyim, branş, yaş, okul türü ve öğrenim düzeyi) göre dağılımları verilmiştir

4.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.

Cinsiyet	f	%
Erkek	276	68
Kadın	130	32
Toplam	406	100.0

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 68'inin (276) erkek, % 32'sinin (130) ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin sayısı kadın öğretmenlerden daha fazladır.

4.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre dağılımı tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	f	%
1-5 yıl	50	12.3
6-10 yıl	69	17.0
11-15 yıl	118	29.1
16-20 yıl	98	24.21
21 yıl ve üzeri	71	17.5
Toplam	406	100.0

Tablo 6’ya göre; araştırmanın örneklemini içerisinde, 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip 50 (%12.3), 6-10 yıl arası 69 (%17.0), 11-15 yıl arası 118 (%29.1), 16-20 yıl arası 98 (%24.1) ve 21 yıl ve üzeri ise 71 (%17.5) öğretmen bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden en büyük dilimi 11-15 yıl mesleki deneyime sahip, en küçük dilimi ise 1-5 yıla arası mesleki deneyime sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bunun nedeni araştırmanın il merkezinde yapılmasıdır. Genelde il merkezlerinde mesleki deneyimi fazla öğretmenler görev yapmaktadır. Araştırmaya katılımın en fazla olduğu öğretmen grubunun 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olmasının nedeni anadolu liseleri ve fen liselerine öğretmen atamasının yazılı sınavla yapılmış olmasından kaynaklanabilir.

4.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	f	%
20-30 yaş	63	15.5
31-40 yaş	190	46.8
41-50 yaş	133	32.8
51 ve üzeri	20	4.7
Toplam	406	100.0

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 63’ünün (%15.5) 20-30 yaş, 190’ının (%46.8) 31-40 yaş, 133’ünün (32.8) 41-50 yaş, 20’sinin (%4.7) 51-üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

4.1.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı tablo 8’de verilmiştir. Bazı branşlardaki veriler ortalamalar arasındaki farkların belirlenmesine yönelik analizlere olanak vermediğinden, öğretmenlerin branşları sözel dersler, sayısal dersler ve meslek dersleri olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sözel Dersler	202	49.8
Sayısal Dersler	120	29.6
Meslek Dersleri	84	20.7
Toplam	406	100

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya sözel derslerden 202 (%49.8), sayısal derslerden 120 (%29.6) ve meslek derslerinden 84 (%20.7) öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük çoğunluğu sözel branşlarda öğretmenlik hizmeti vermektedir.

4.1.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre dağılımı tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Okul Türü	f	%
Anadolu Lisesi	167	41
Meslek Lisesi	217	54
Fen Lisesi	22	5
Toplam	406	100

Tablo 9’da araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı verilmiştir. Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan 406 öğretmenden 167’si anadolu lisesi, 217’si meslek lisesi, ve 22’si fen lisesi öğretmenlerinden oluşmaktadır. Fen lisesi öğretmenlerinin sayıca az olmasının nedeni araştırmanın yapıldığı ilde yalnızca 2 tane fen lisesinin mevcut olmasından kaynaklanmaktadır.

4.1.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	f	%
Ön Lisans	6	1.5
Lisans	314	77.3
Lisansüstü	86	21.2
Toplam	406	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 6’sı (%1.5) ön lisans, 314’ü lisans (%77.3) ve 86’sı (21.2) lisansüstü mezundur (Tablo10).

4.2. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin Boyutları	N	\bar{X}
Değerlerle Etkileme	406	3.69
Etik Değerlere Uygun Davranma	406	3.90
Kurumsal Değerlere Önem Verme	406	3.63
Mesleki Değerlere Önem Verme	406	3.79
Kişisel Değerlere Sahip olma	406	3.36

Tablo 11 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin, değer merkezli liderlik ölçeğindeki “Değerlerle etkileme”, “Etik değerlere uygun davranma”, “Kurumsal değerlere önem verme” ve “Mesleki değerlere önem verme” boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde, “Kişisel değerlere sahip olma” boyutuna ise “Kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin, yöneticilerin “Kişisel Değerlere Sahip Olma” boyutunda “Kısmen Katılıyorum” ($\bar{X} = 3,36$) düzeyinde görüş bildirmeleri dikkat çekici bir bulgudur. Yöneticiler, öğretmenlerin güvenini kazanmak için kişisel değerlere önem vermelidirler. Kişisel değerlere sahip olma değer merkezli liderliğin önemli bir boyutudur. Okul yöneticileri kişisel değerlere sahip olarak ve bu değerleri davranışlarına yansıtarak öğretmenleri etkileyebilirler. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin kişisel değerlerini, öğretmenleri etkilemek için kullanma konusunda tam olarak yeterli olmadıkları söylenebilir.

“Mesleki değerlere önem verme” boyutuna öğretmenler “Katılıyorum” ($\bar{X} = 3,79$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen görüşlerinin değer aralıklarına göre “katılıyorum” düzeyinde olmasına karşın, ortalamanın çok yüksek olmadığı görülmektedir. Halbuki gerek öğretmenlik ve gerekse yöneticilik mesleğinin değerleri okullarda amaç birliğinin sağlanmasında ve öğretmenlerin motive edilmesinde büyük

önem taşımaktadır. Öğretmenleri etkilemek için yasal ve konumsal güçten ziyade uzmanlık gücünü kullanması gereken yöneticilerin, mesleki değerleri kurumsallaştırması önemli katkılar sağlayabilir.

“Kurumsal değerlere önem verme” boyutuna öğretmenler “Katılıyorum” ($\bar{X} = 3,63$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kurumsal değerlere verilen önemin nispeten düşük bir kabul görmesi önemli bir bulgudur. Okullar değer üreten ve değerleri benimseten kurumlardır. Bu misyonun yerine getirilmesinde okulun kurumsal değerlerinin öğretmen, yönetici ve öğrenciler tarafından benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal değerlerin sürekli vurgulanması ve öğretmenlerin bu değerleri benimsemelerinin sağlanmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin önemli bir boyutunu da değerlerin kurumsallaştırılması oluşturmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin kurumsal değerlere önem vermek konusunda tam olarak yeterli olmadıkları söylenebilir.

“Etik değerlere uygun davranma” boyutuna öğretmenler “Katılıyorum” ($\bar{X} = 3,90$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin etik değerlere genel olarak uygun davrandıkları söylenebilir. Ölçek maddelerine verilen yanıtlar incelendiğinde; okul yöneticisinin, yönetim sürecinde genellikle kayırmacılık ve cinsiyet ayrımı yapmadığı, dürüst ve ahlaki davranışlar sergilediği, kamu kaynaklarını kullanmada güvenilir olduğu ve toplumsal değerlere uygun davrandığı söylenebilir.

“Değerlerle etkileme” boyutuna öğretmenler “Katılıyorum” ($\bar{X} = 3,69$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ortalama değeri katılıyorum düzeyinde olmasına karşın çok yüksek değildir. Yani okul yöneticileri öğretmenleri değerlerle etkileme konusunda tam olarak yeterli görülmemektedir. Değer merkezli liderin güç kaynağı değerlerdir. Bir okul yöneticisinin öğretmenleri etkilemek için değerleri ustaca kullanması gerekmektedir. Buna göre, okul yöneticilerinin etkileme konusunda değerleri kullanma gayretinde oldukları, ancak bunun yeterli olmadığı söylenebilir. Yine yöneticilerin okul çalışanlarına güven ve ilham verme gayreti içerisinde oldukları görülmektedir.

Tablo 11 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin, değer merkezli liderlik ölçeğindeki “Değerlerle etkileme”, “Etik değerlere uygun davranma”, “Kurumsal değerlere önem verme” ve “Mesleki değerlere önem verme” boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmeleri, okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik

davranışlarını belli ölçülerde gösterdikleri, ancak bazı konularda geliştirilmeye ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir.

4.2.1. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçları tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

BOYUTLAR	Levene’s Test		Erkek N=276		Kadın N=130		t	p
	F	p	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Değerlerle Etkileme	.41	.52	3.69	.79	3.69	.83	.03	.97
Etik Değerlere Uygun Davranma	.21	.64	3.89	.81	3.92	.77	.31	.75
Kurumsal Değerlere Önem Verme	.00	.96	3.65	.80	3.60	.77	.67	.50
Mesleki Değerlere Önem Verme	2.2	.13	3.81	.82	3.72	.88	1.01	.31
Kişisel Değerlere Sahip olma	.07	.78	3.40	.90	3.29	.90	1.10	.27

Tablo 12’de görüldüğü gibi değer merkezli liderliğin hiçbir boyutunda erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Buna göre, erkek ve kadın öğretmenler okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri açısından benzer görüşlere sahiptir. Tablodaki en çarpıcı bulgu kişisel değerlere sahip olma boyutunda hem erkek ve hem de kadın öğretmenlerin “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmeleridir. Değer merkezli liderliğin diğer boyutlarına kıyasla, kişisel değerlerle ilgili boyutta okul yöneticilerinin daha yetersiz olduğu algılanmıştır.

4.2.2. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkeni açısından karşılaştırılması için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Branş						Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	Sosyal Bilimler N=202		Fen Bilimleri N=120		Meslek Dersleri N=84		Lev.	p	F	p	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS					
Değerlerle Etkileme	3.75	.77	3.60	.85	3.69	.80	1.18	.30	1.22	.29	-
Etik Değerlere Uygun Davranma	3.96	.77	3.87	.81	3.78	.84	1.17	.31	1.68	.18	-
Kurumsal Değerlere Önem Verme	3.65	.77	3.70	.80	3.51	.83	.59	.55	1.52	.21	-
Mesleki Değerlere Önem Verme	3.85	.81	3.81	.83	3.60	.91	.33	.71	2.66	.07	-
Kişisel Değerlere Sahip olma	3.44	.84	3.34	.95	3.21	.95	1.19	.13	1.99	.13	-

Tablo 13'te görüldüğü gibi değer merkezli liderliğin hiçbir boyutunda öğretmenlerin branşlarına göre görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Farklı branşlardaki öğretmenler, okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri açısından benzer görüşlere sahiptirler. Tablodaki en çarpıcı bulgu kişisel değerlere sahip olma boyutunda fen bilimleri ve meslek dersleri öğretmenlerinin “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmeleridir. Fen Bilimleri ve meslek dersleri öğretmenleri değer merkezli liderliğin diğer boyutlarına kıyasla, kişisel değerlerle ilgili boyutta okul yöneticilerini daha yetersiz görmüşlerdir.

4.2.3. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki deneyim değişkeni açısından karşılaştırılması için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Mesleki Deneyim										Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	1-5 yıl (a) N=50		6-10 yıl (b) N=69		11-15 yıl (c) N=118		16-20 yıl (d) N=98		21 yıl ve üzeri (e) N=71		Lev.	p	F	p	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS					
Değerlerle Etkileme	3.63	.81	3.68	.73	3.58	.79	3.79	.77	3.79	.92	1.23	.29	1.22	.300	-
Etik Değerlere Uygun Davranma	3.74	.81	3.78	.77	3.79	.80	4.07	.69	4.07	.90	.62	.64	3.31	.01*	a-d, a-e, b-d, b-e, c-d, c-e
Kurumsal Değerlere Önem Verme	3.50	.89	3.52	.69	3.53	.77	3.77	.77	3.82	.88	1.05	.37	3.00	.01*	a-d, a-e, b-d, b-e, c-d, c-e
Mesleki Değerlere Önem Verme	3.60	.92	3.69	.80	3.73	.83	3.99	.74	3.81	.92	1.27	.28	2.48	.04*	a-d, b-d, c-d
Kişisel Değerlere Sahip olma	3.17	.94	3.18	.91	3.25	.89	3.63	.82	3.50	.90	.41	.79	4.31	.002*	a-d, b-d, b-e, c-d

*p<.05

Tablo 14 incelendiğinde; mesleki deneyim değişkenine göre, değer merkezli liderliğin değerlerle etkileme boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=1.22, p>.05). Buna göre; okul yöneticilerinin değerleri, öğretmenleri etkilemek için kullanma düzeyine ilişkin olarak farklı mesleki deneyim gruplarında bulunan öğretmenler benzer görüşlere sahiptir. Ancak, değer merkezli liderlik ölçeğinin diğer boyutlarında mesleki deneyime göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Etik değerlere uygun davranma boyutu açısından değerlendirildiğinde, farklı mesleki deneyim gruplarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 1-5 yıl (\bar{X} =3.74) ve 6-10 yıl (\bar{X} =3.78) mesleki

deneyime sahip öğretmenlerle, 16-20 ($\bar{X}=4.07$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4.07$) mesleki deneyime sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak 11-15 yıl ($\bar{X}=3.79$) mesleki deneyime sahip olan öğretmenler ile 16-20 yıl ($\bar{X}=4.07$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4.07$) mesleki deneyime sahip öğretmenlerin görüşleri arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3.31$, $p<.05$). Ortalamalar arasındaki farklılıkların mesleki deneyimi fazla olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin mesleki deneyimi arttıkça etik değerlere uygun davranma boyutunda yöneticileri daha olumlu görmektedirler. Buna neden olarak lisans eğitiminde aldıkları mesleki ve pedagojik bilgilerin daha yeni ve güncel olmasından dolayı mesleki deneyimi az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinden etik değerler anlamında beklentilerinin yüksek olmasının neden olduğu söylenebilir. Ayrıca, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin yöneticileriyle benzer yaş gruplarında olduklarından dolayı daha yakın ilişki kurmaları muhtemel görünmektedir. Bu nedenle, yöneticileriyle daha yakın ilişkiler kuran öğretmenlerin, yöneticileri hakkında daha olumlu görüş bildirdikleri söylenebilir.

Kurumsal değerlere önem verme boyutu açısından değerlendirildiğinde, farklı mesleki deneyim gruplarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 1-5 yıl ($\bar{X}=3.50$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3.52$) mesleki deneyime sahip öğretmenlerle, 16-20 ($\bar{X}=3.77$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.82$) mesleki deneyime sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir farklılığında 11-15 yıl ($\bar{X}=3.53$) mesleki deneyime sahip olan öğretmenler ile 16-20 yıl ($\bar{X}=3.77$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.82$) mesleki deneyime sahip öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu belirlenmiştir ($F=3.00$, $p<.05$). Ortalamalar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, anlamlı farklılıkların mesleki deneyimi fazla öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin mesleki deneyimi arttıkça kurumsal değerlere önem verme boyutunda yöneticileri daha olumlu görmeleri dikkat çekici bir bulgudur. Mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin kurumsal değerlere ilişkin bakış açıları ile okul yöneticilerinin ortaya koydukları davranışların paralellik gösterdiği söylenebilir.

Mesleki değerlere önem verme boyutu açısından değerlendirildiğinde, farklı mesleki deneyim gruplarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 1-5 yıl ($\bar{X}=3.60$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3.69$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3.73$) mesleki deneyime sahip öğretmenlerle, 16-20 yıl ($\bar{X}=3.99$) mesleki

deneyime sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir ($F=2.48$, $p<.05$). Buna göre mesleki deneyimi fazla olan öğretmenler, kurumsal değerlere önem verme boyutunda yöneticileri daha olumlu görmektedirler. Mesleki deneyimi az olan öğretmenlerle, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin mesleki değerleri algılama biçimlerinde farklılık olması beklenebilir. Öğretmenlik ve yöneticilik mesleğinin temel değerlerine önem veren okul yöneticilerinin, bunu davranışlarında nasıl gösterdiği ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı oldukça önemlidir. Muhtemelen, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenler, yöneticilerinin gösterdikleri davranışları mesleki değerlere daha uygun görmektedir.

Kişisel değerlere sahip olma boyutu açısından değerlendirildiğinde, farklı mesleki deneyim gruplarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 1-5 yıl ($\bar{X}=3.17$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3.18$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3.25$) mesleki deneyime sahip öğretmenlerle, 16-20 ($\bar{X}=3.63$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.50$) mesleki deneyime sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Mesleki deneyimi fazla olan öğretmenler, kişisel değerlere sahip olma boyutunda yöneticilerini, mesleki deneyimi az olan öğretmenlere nazaran daha olumlu görmektedirler. Ortalamaların değer aralıklarına bakıldığında, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin kişisel değerlere sahip olma boyutuna “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Mesleki deneyimi az olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinden değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin beklentilerinin yüksek düzeyde olduğu ve okul yöneticilerinin bu beklentiyi tam olarak karşılayamadıkları söylenebilir.

4.2.4. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul türü değişkenine göre, değer merkezli liderlik ölçeğinin kişisel değerlere sahip olma boyutu dışındaki tüm boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır (Tablo 15). Kişisel değerlere sahip olma boyutunda ise dağılımın homojen olmadığı tespit edilmiş ve bu boyuta Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır.

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü						Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	a. Anadolu Lisesi N= 167		b. Meslek Lisesi N= 217		c. Fen Lisesi N=22		Levene	p	F	p	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS					
Değerlerle Etkileme	3.87	.79	3.57	.78	3.59	.90	.67	.56	4.74	.00*	a-b
Etik Değerlere Uygun Davranma	4.02	.76	3.76	0.82	4.32	.60	1.19	.31	5.77	.01	a-b b-c
Kurumsal Değerlere Önem Verme	3.78	.78	3.49	.77	3.88	.81	.11	.95	5.30	.00	a-b b-c
Mesleki Değerlere Önem Verme	3.97	.81	3.61	.84	4.08	.65	.81	.48	7.24	.00	a-b b-c
Kişisel Değerlere Sahip olma	3.58	.83	3.15	.92	3.82	.72	3.6	.01*	9.45	.00	a-b b-c

Değerlerle etkileme boyutu açısından değerlendirildiğinde farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın anadolu lisesi öğretmenleri (\bar{X} =3.87) ve meslek lisesi öğretmenleri (\bar{X} =3.57) arasında olduğu görülmektedir (F=4.74 p<.01). Meslek liselerindeki öğretmenler eğitim öğretim süreçlerini diğer öğretmenlere kıyasla daha çok atölyelerde geçirmektedir. Bu durum okul yönetimiyle iletişim eksikliğine neden olabilir. Analiz sonucundaki farklılığın sebebi yaşanan bu iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir.

Etik değerlere uygun davranma boyutunda farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yapılan LSD testinde bu farklılığın bu farklılığın anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler (\bar{X} =4.02) ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenler (\bar{X} =3.76) arasında olduğu belirlenmiştir. Diğer bir farklılığında fen lisesi (X= 4.32) ve meslek lisesi (X= 3.76) arasında olduğu görülmektedir (F=5.77; p<.05). Tabloda en dikkat çekici bulgu fen lisesi öğretmenlerinin değer merkezli liderlik ölçeğinin diğer boyutlarına göre etik değerlere uygun davranma boyutuna “Tamamen Katılıyorum” yönünde görüş

bildirmeleridir. Fen lisesi ve anadolu liselerine öğretmen ve yönetici atamasında mesleki kıdem ve yazılı sınav gibi mevzuat hükümlerinin olması bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin belirli değerler kazandığı sonucunu gösterebilir. Ayrıca bu okullara yönetici olabilmek için bu okul türlerinde öğretmen olarak atanma şartı aranmaktaydı. Farklılığın, aynı kurumlarda çalışmış kişilerin yine aynı kurumlarda yöneticilik yapmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Kurumsal değerlere önem verme boyutuna bakıldığında farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın anadolu lisesi öğretmenleri ($\bar{X}=3.78$) ve meslek lisesi öğretmenleri ($\bar{X}=3.49$) arasında olduğu görülmektedir. Diğer bir farklılığında fen lisesi ($\bar{X}=3.88$) ve meslek lisesi ($\bar{X}=3.49$) arasında olduğu belirlenmiştir ($F=5.30$, $p<.05$). Fen ve anadolu liselerindeki öğretmenler meslek liselerindeki öğretmenlere göre çalışma şartları değerlendirildiğinde okul içerisinde daha fazla zaman geçirmektedir. Bu durum daha güçlü bir okul kültürü oluşmasını sağlamış olabilir.

Mesleki değerlere önem verme boyutu açısından incelendiğinde farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın anadolu lisesi öğretmenleri ($\bar{X}=3.97$) ve meslek lisesi öğretmenleri ($\bar{X}=3.61$) arasında olduğu görülmektedir. Başka bir farklılığın da fen lisesi ($\bar{X}=4.08$) ve meslek lisesi ($\bar{X}=3.61$) arasında olduğu görülmektedir. ($F=7.24$ $p<.05$). Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde değer merkezli liderlik ölçeğinin tüm boyutlarında meslek lisesi öğretmenleri yöneticileri hakkında daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Kişisel değerlere sahip olma boyutuna bakıldığında farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın anadolu lisesi öğretmenleri ($\bar{X}=3.58$) ve meslek lisesi öğretmenleri ($\bar{X}=3.15$) arasında olduğu görülmektedir. Diğer bir farklılığında fen lisesi ($\bar{X}=3.82$) ve meslek lisesi ($\bar{X}=3.15$) öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. ($F=9.45$ $p<.05$). Tablo 15'teki en çarpıcı bulgu ise meslek lisesi öğretmenlerinin kişisel değerlere sahip olma boyutunda "Kısmen Katılıyorum" düzeyinde görüşlerini belirtmeleridir. Buna neden olarak meslek liselerinde güçlü bir okul kültürü oluşmaması söylenebilir. Meslek liselerinde bölüm branş ayrımının yapılması ve öğretmen sayılarının fazla olması farklı özelliklere sahip grupların olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 15'ten anlaşıldığına göre; ölçeğin tüm boyutlarında diğer okul türlerine göre meslek lisesi öğretmenleri, yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algılamışlardır. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenler arasında bölüm branş ayrımının daha fazla olması bu okullarda farklı özelliklere sahip informal grupların oluşması ve çatışması daha olasıdır. Meslek lisesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından yeterli bulunmaması meslek liselerindeki bu informal grupları yönetmenin zorluğundan kaynaklanabilir.

4.2.4.1. Okul Türü Değişkeni Açısından Homojen Dağılım Göstermeyen Kişisel Değerlere Sahip Olma Boyutu İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi

Okul türü değişkeni açısından homojen dağılım göstermeyen kişisel değerlere sahip olma boyutu için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Okul Türü Değişkeni Açısından Homojen Dağılım Göstermeyen Kişisel Değerlere Sahip Olma Boyutu İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi

Boyut	Kruskal Wallis H Test		Mann-Whitney U Test		Fark Olan Gruplar
	χ^2	p	Mann-Whitney U	p	
Kişisel değerlere sahip olma	25.90	.00*	12877.00 (a-b)	.00*	a-b
			1448.50 (a-c)	.16	-
			1344.00 (b-c)	.00	b-c

Kişisel değerlere sahip olma boyutunda grupların görüşleri homojen dağılım göstermediği için Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan MWU testinde bu farklılığın anadolu lisesi öğretmenleri (Sıra Ort.= 218.02) ve meslek lisesi öğretmenleri (Sıra Ort.= 168.34) arasında olduğu görülmektedir (MWU=12877.00; $p<.01$). Diğer bir farklılıkta fen lisesi (Sıra Ort.=167.41) ve meslek lisesi (Sıra Ort.=115.19) arasında olduğu belirlenmiştir. Meslek liselerindeki öğrencilerin akademik olarak başarısızlığı ve bu okullardaki öğrencilerin disiplin sorunları öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz etkileyebileceğinden yöneticileri hakkında olumsuz görüş bildirmelerine neden olabilir.

4.2.5. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim düzeyi değişkeni açısından karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçları tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

BOYUTLAR	Levene’s Test		Lisans N=314		Lisansüstü N=86		t	p
	F	p	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Değerlerle Etkileme	.14	.69	3.72	.79	3.65	.81	.67	.49
Etik Değerlere Uygun Davranma	8.02	.00*	3.93	.76	3.80	.93	1.28	.20
Kurumsal Değerlere Önem Verme	1.90	.16	3.66	.77	3.53	8.87	1.36	.17
Mesleki Değerlere Önem Verme	2.42	.12	3.81	.81	3.76	.90	.53	.59
Kişisel Değerlere Sahip olma	.14	.70	3.38	.89	3.34	.92	.31	.79
Homojen Dağılım Göstermeyen Boyut İçin Mann Whitney U Testi								
	MWU		p		Sıra Ort.			
					Lisans	Lisansüstü		
Etik Değerlere Uygun Davranma	12778.00		.44		202.81	192.08		

Tablo 17’de görüldüğü gibi; öğrenim düzeyi açısından değer merkezli liderliğin hiçbir boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Ön lisans öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin sayısı az olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Öğretmenler, öğrenim düzeyi değişkeni açısından okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Tablodaki en çarpıcı bulgu, kişisel değerlere sahip olma boyutunda lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmeleridir. Öğretmenlerin lisans ya da lisansüstü eğitim görmüş olmaları okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini anlamlı düzeyde farklılaştırmamaktadır.

4.2.6. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkeni açısından karşılaştırılması için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	YAŞ								Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	20-30 yaş (a) N=63		31-40 (b) N=190		41-50 (c) N=133		51-üzeri (d) N=20		Lev.	p	F	p	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS					
Değerlerle Etkileme	3.57	.82	3.65	.75	3.75	.86	4.08	.71	.96	.41	2.43	.06	-
Etik Değerlere Uygun Davranma	3.70	.83	3.86	.76	3.99	.83	4.26	.58	.86	.46	3.38	.01*	a-c,a-d, b-d
Kurumsal Değerlere Önem Verme	3.44	.87	3.59	.75	3.72	.80	4.14	.62	.97	.40	4.89	.002*	a-c,a-d, b-d,c-d
Mesleki Değerlere Önem Verme	3.63	.91	3.75	.83	3.86	.83	4.13	.63	1.31	.26	2.23	.008*	a-d
Kişisel Değerlere Sahip olma	3.14	.91	3.29	.89	3.52	.91	3.72	.59	1.61	.18	4.28	.005*	a-c,a-d, b-c, b-d

Tablo 18 incelendiğinde; yaş değişkenine göre, değer merkezli liderliğin değerlerle etkileme boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($F= 2.43$ $p>.05$). Buna göre; okul yöneticilerinin değerleri, öğretmenleri etkilemek için kullanma düzeyine ilişkin olarak farklı yaş gruplarında bulunan öğretmenler benzer görüşlere sahiptir. Ancak, değer merkezli liderlik ölçeğinin diğer boyutlarında mesleki deneyime göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Etik değerlere uygun davranma boyutu açısından değerlendirildiğinde farklı yaş grubunda olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 20-30 yaş ($\bar{X}=3.44$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=3.99$) grubunda olan öğretmenlerle, 20-30 yaş ($\bar{X}=3.44$) ve 51 ve üzeri yaşlardaki ($\bar{X}=4.26$) öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak 31-40 yaş arası

($\bar{X}=3.86$) öğretmenler ile 51 ve üzeri yaşlardaki ($\bar{X}=4.26$) öğretmenlerin görüşleri arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3.38$, $p<.05$). Buna göre ileri yaşlardaki öğretmenler etik değerlere uygun davranma boyutunda yöneticileri daha olumlu görmektedirler. Tablonun dikkat çeken bulgusu 51 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlerin “Tamamen Katılıyorum” yönünde görüş bildirmeleridir. Genç öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin daha fazla olduğu söylenebilir. 51 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin daha fazla olması sebebiyle okul yöneticileri ile daha iyi iletişim kurmaları böyle düşünmelerine neden olabilir. Genç öğretmenlerin yöneticilerden etik değerlere uygun davranmayla ilgili beklentilerinin daha fazla olması da buna neden olarak gösterilebilir.

Kurumsal değerlere önem verme boyutu açısından değerlendirildiğinde farklı yaş grubunda olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 20-30 yaş ($\bar{X}=3.44$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=3.72$) grubunda olan öğretmenlerle, 20-30 yaş ($\bar{X}=3.44$) ve 51 ve üzeri yaşlardaki ($\bar{X}=4.14$) öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir farkın da 31-40 yaş arası ($\bar{X}=3.59$) öğretmenlerle 51 ve üzeri yaşlardaki ($\bar{X}=4.14$) öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Bu boyuttaki başka bir farklılık ise 41-50 yaş arası ($\bar{X}=3.72$) öğretmenler ile 51 ve üzeri yaşlardaki ($\bar{X}=4.14$) öğretmenler arasındadır ($F=4.89$, $p<.05$). İleri yaşlardaki öğretmenler, kurumsal değerlere uygun davranma konusunda yöneticileri daha yeterli görmektedirler.

Mesleki değerlere önem verme boyutunda farklı yaş grubunda olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 20-30 yaş ($\bar{X}=3.63$) ve 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4.13$) grubunda olan öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir ($F=2.23$, $p<.05$).

Genç öğretmenler ile daha ileri yaşlardaki öğretmenlerin gerek okulların kurumsal değerlerine ve gerekse öğretmenlik ve yöneticilik mesleğinin değerlerine bakışlarının farklı olması beklenir. Bu farklılık, yönetici davranışlarından beklentilerinin de farklılaşmasına neden olabilir.

Kişisel değerlere sahip olma boyutuna bakıldığında farklı yaş grubunda olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinde bu farklılığın 20-30 yaş ($\bar{X}=3.14$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=3.52$) grubunda olan öğretmenlerle, 20-30 yaş ($\bar{X}=3.14$) ve 51 ve üzeri yaşlarda ($\bar{X}=3.72$) olan

öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak 31-40 yaş arası ($\bar{X}=3.29$) öğretmenler, 41-50 yaş arasındaki ($\bar{X}=3.52$) ve 31-40 yaş arası ($\bar{X}=3.29$) ile 51 ve üzeri yaşlardaki ($\bar{X}=3.72$) öğretmenlerin görüşleri arasında da anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=4.28$, $p<.05$). Tablo 18’deki en dikkat çeken bulgu ise 20-30 yaş (3.14) ve 31-40 yaş (3.29) aralığındaki öğretmenlerin “Kısmen Katılıyorum” yönünde görüş bildirmeleridir. Buna neden olarak 30 yaş altındaki öğretmenlerin kişisel değerlere bakış açısının farklı olması ve yöneticilerden bekledikleri kişisel yeterliklerin daha yüksek olması gösterilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, bu sonuçlara ilişkin tartışma ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma Elazığ İl merkezinde ortaöğretim kurumunda görev yapan 406 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 276'sı (%68) erkek, 130'u (%32) kadındır. Araştırmaya 167 anadolu lisesi, 217 meslek lisesi ve 22 fen lisesi öğretmeni katılmıştır. Bu başlık altında araştırmadan elde edilen sonuçlar ortaya konulmuş ve tartışılmıştır.

5.1.1. Okul Yöneticilerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenler, değer merkezli liderlik ölçeğindeki “Değerlerle etkileme”, “Etik değerlere uygun davranma”, “Kurumsal değerlere önem verme” ve “Mesleki değerlere önem verme” boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde, “Kişisel değerlere sahip olma” boyutuna ise “Kısmen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir. “Kişisel değerlere sahip olma” boyutunda “Kısmen katılıyorum” yönünde görüş bildirmeleri dikkat çekici bir bulgudur. Turhan (2007) yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerini etik ilkelere uyma konusunda tam olarak yeterli görmediklerini belirlemiştir. Benzer şekilde, Altınkurt ve Yılmaz (2010), Karaköse ve Altınkurt (2009), Yılmaz (2007) ve Pehlivan (1999) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin okul yöneticilerini gerek genel liderlik davranışları, gerek değer ve ilke merkezli liderlik davranışları ve gerekse değerlerle yönetim açısından tam olarak yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Aslanargun'a (2012) göre okul müdürlerinin sahip olması gereken temel değerler adalet

ve güvendir. Bu değerler, değer merkezli liderliğin kişisel değere sahip olma boyutu açısından da oldukça önemlidir.

Değer merkezli liderlik ölçeğinin tüm boyutlarının genel ortalaması, öğretmenlerin değer merkezli liderlik açısından yöneticilerini tam olarak yeterli görmediklerini göstermektedir ($\bar{X}=3.67$). Alanyazında yapılan değerlerle yönetim ve değer merkezli liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmayla benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Pehlivan, 1999; Turhan, 2007; Ekmekyapar, 2013).

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticileri değer merkezli liderlik davranışlarını belli ölçüde göstermektedirler. Ancak, ortalamalar dikkate alındığında bunun yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Özellikle öğretmenler, okul yöneticilerinin kişisel değerlere sahip olma boyutunu daha yetersiz görmektedirler. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin bu konuya daha duyarlı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Adalet ve güven değer merkezli liderliğin kişisel değere sahip olma boyutu açısından da oldukça önemlidir. Bu da okul müdürlerinin yönetim sürecinde bu iki değere yeteri kadar önem vermediklerini gösterebilir. Yöneticiler öğretmenlere eğitim ve öğretim sürecinde güven vermelidirler. Okulların son yıllarda sadece mevzuata dayalı yönetilmesi okul yöneticilerinin risk ve sorumluluk alma düzeylerini düşürebilmektedir.

5.1.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Turhan (2007), Yılmaz (2005) ve Karaköse (2007) tarafından yapılan araştırmalarda da cinsiyet değişkeninin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamada anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, Karaköse (2007), Topuzoğlu ve Çetin (2009) ve Baloğlu ve Karagöz'ün (2008) yaptığı araştırmalarda cinsiyet değişkeninin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini farklılaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle Topuzoğlu ve Çetin'in (2009) araştırmasında kadın öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.1.3. Branş Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; branş değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Fen, sosyal bilimler ve meslek dersleri öğretmenleri okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri hakkında benzer görüşlere sahiptirler. Turhan'ın (2007) yaptığı araştırmada da branş değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak, Baloğlu ve Karagöz (2008), Altınkurt ve Yılmaz'ın (2010) yaptığı araştırmalarda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Her iki çalışmada da meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre yöneticileri hakkında olumsuz görüş bildirmişlerdir.

5.1.4. Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; mesleki deneyim değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalar arasındaki farklılıkların mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Yani, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenler, yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri açısından daha olumlu görüşlere sahiptir. Bu sonuç, birkaç açıdan yorumlanabilir. Birincisi, mesleki deneyimi az olan öğretmenlerin mesleki ve pedagojik bilgileri daha güncel olduğu için yöneticilerinden daha yüksek beklentilere sahip oldukları söylenebilir. İkincisi, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerle, okul yöneticilerinin daha sıcak ve samimi ilişkiler kurduğu öngörülmektedir. Bu sıcak ilişkiler, yöneticilerin daha olumlu algılanmasına neden olabilir. Bu konuda, literatürdeki araştırmalarda da farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin, Turhan (2007), Altınkurt ve Yılmaz (2010) ve Yılmaz (2006) yaptıkları araştırmalarda mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit etmemiş; ancak Topuzoğlu ve Çetin (2009), bu

araştırmayla benzer şekilde, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini daha olumlu gördüklerini belirlemiştir.

5.1.5. Okul Türü Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okul türü değişkenine göre, değer merkezli liderlik ölçeğinin kişisel değerlere sahip olma boyutu dışındaki tüm boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Sonuçlar genel olarak incelendiğinde, değer merkezli liderlik ölçeğinin tüm boyutlarında meslek lisesi öğretmenlerinin yöneticileri hakkında daha olumsuz görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Buna neden olarak, meslek liselerinde öğretmen sayısının fazla olması ve bu okullarda farklı grupları yönetmenin zorluğu gösterilebilir. Ayrıca, meslek liselerinin iklimsel özellikleri de bu sonuç üzerinde etkili olabilir.

Turhan (2007), Altinkurt ve Yılmaz (2010) ve Karaköse (2009) tarafından yapılan araştırmalarda da meslek lisesi öğretmenleri, anadolu ve fen lisesi öğretmenlerine göre yöneticileri hakkında genel liderlik davranışları, etik liderlik, ilke merkezli liderlik ve değerlerle yönetim açısından daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu araştırmalarda, bu sonucun meslek liselerinin genel liselere oranla daha büyük olmasından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Alan yazındaki benzer araştırma sonuçları bizim araştırma sonuçlarımızla örtüşmektedir.

5.1.6. Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğrenim düzeyi değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin lisans ya da lisansüstü eğitim görmüş olmaları okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini farklılaştırmamaktadır. Yılmaz'ın (2007) yaptığı araştırmada da öğrenim düzeyinin

liderlik davranışlarını algılamada anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ekmekyapar'ın (2013) yaptığı araştırmada da eğitim durumunun değerlerle yönetimi algılama düzeyini farklılaştırmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

5.1.7. Yaş Değişkeni Açısından Yapılan Karşılaştırmalara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; yaş değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışları hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin değerleri, öğretmenleri etkilemek için kullanma düzeyine ilişkin olarak farklı yaş gruplarında bulunan öğretmenler farklı görüşlere sahiptir. Araştırmanın en çarpıcı bulgusu öğretmenlerin yaşı ilerledikçe okul yöneticileri hakkında olumlu görüş bildirmeleridir. En olumsuz görüşe 20-30 yaş arası öğretmenler sahipken; 51 ve üzeri yaştaki öğretmenler yöneticileri hakkında olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna neden olarak genç öğretmenlerin mesleki bilgi ve birikimlerinin yeni olmasından dolayı okul yöneticilerinden daha fazla beklenti içerisinde bulunmasından kaynaklanabilir. Baloğlu (2012) tarafından yapılan araştırmada da yaş değişkeni açısından, daha yaşlı öğretmenler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Ekmekyapar'ın (2013) yaptığı araştırmada yaş değişkeninin değerlerle yönetim düzeyini algılamada anlamlı düzeyde farklılaştırmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında eğitim paydaşlarına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- 1. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değer merkezli liderlik davranışlarını belli ölçülerde gösterdikleri, ancak bunun yeterli olmadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin değer merkezli liderliğe ilişkin yeterliklerini geliştirmek için eğitim bilimleri ve liderlik alanındaki yeni yaklaşımlar dikkate alınarak hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Özellikle, kişisel**

değerlere sahip olma ve bunları davranışlarında gösterme konusunda okul yöneticilerinin yeterliklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

2. Okul yöneticiliği için ülke çapında kabul edilen örgüt değerleri, mevcut araştırmalar ışığında geliştirilerek yasal metinlere yerleştirilmelidir. Değer merkezli ve karakter temelli liderlikle ilgili çalışmaların bulguları sentezlenerek okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları yeniden ele alınmalıdır.
3. Okullara yönetici atanırken sahip olduğu vizyonu ile çalışanları etkileyen, çalışanlara güven ve ilham veren yöneticiler tercih edilmelidir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması konusunda çalışmalar yapılmalı ve performans kriterlerine bu nitelikler dahil edilmelidir.
4. Okul yönetiminde tarafsızlık ve eşitlik konularına önem verilmelidir. Toplumda adalet, eşitlik ve güven gibi değerlerin kazandırılmasında okulların ve okul yöneticilerinin önemi büyüktür. Okul yöneticileri toplumun ve örgütün değerlerini benimsemiş, davranış haline getirmiş insanlardan seçilmelidir.
5. Meslek liselerindeki yöneticiler, değer merkezli liderlik ve yönetim konusunda daha fazla geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, meslek lisesi yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde değer merkezli liderlik özelliklerinin geliştirilmesine önem verilmelidir.
6. Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde değerlere yer vermesi, okulların amaçlarına ulaşmasında değerlerden yararlanması ve çalışanların güdülenmesi amacıyla değerlerin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Okul yöneticileri, kişisel, kurumsal ve mesleki değerleri önemsemeli ve bunları davranışlarında göstermelidir.
7. Ülkemizde son yıllarda yaygınlaştırılan değerler eğitimi, sadece öğrenciler açısından değil, öğretmen ve yöneticiler açısından da ele alınmalıdır. Duyarlık eğitimi, değer açıklama ve değer analizi gibi yöntem ve teknikler hizmet içi eğitim etkinliklerine dahil edilmelidir.
8. Okul yöneticileri mesleki deneyimi az ve yaşı daha küçük öğretmenlerle daha fazla iletişim kurmalıdır. Kişisel, kurumsal ve mesleki değerlerin tüm okul çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlamak için daha fazla çaba

göstermelidir. Bu değerleri davranışlarında göstererek tüm okul çalışanlarına model olmalı ve ilham vermelidir.

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışma ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Benzer araştırmalar, ilkokullarda, ortaokullarda ve yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir.
2. Değer merkezli liderliğin, örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisini inceleyen araştırmalar yürütülebilir.
3. Okul yöneticilerinin kişisel değerlere sahip olma düzeyinin diğer boyutlara nazaran düşük düzeyde çıkmasının nedenleri araştırılabilir.
4. Meslek lisesi yöneticilerinin değer merkezli liderlikle ilgili yeterliklerine ilişkin derinlemesine analizleri içeren çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adem, M. (2008). *Eğitim Planlaması* (4.Baskı). Ankara, Ekinoks Yayınevi.
- Altinkurt, Y. Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 16, Sayı 4 s.463-484.
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının Siyasal ve Dinî Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi*. s.87-120.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*.(9.Basım) Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.
- Akbaş, O.(2008). Değer Eğitimi Akımlarına Genel Bir Bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi*, Cilt 6, No16, 19-27
- Akdemir, D. (2007). *Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Aydın, İ.(2002). *Yönetsel ,Mesleki ve Örgütsel Etik*. (3.Basım) Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. P (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara , Pegem A Yayıncılık.
- Aytürk, Nihat. (2003). *Yönetim Sanatı*. (4.Basım). Ankara, Yargı Yayınları.
- Aydın, M.(2007). *Eğitim Yönetimi*. (8.Baskı). Ankara, Hatipoğlu Yayınları.
- Arslanoğlu, İ.(2005). *Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme*. (İ Arslanoğlu - Erişim: <http://w3.gazi.edu.tr/~iarslan/> ..., 2005 - w3.gazi.edu.tr 20 Kasım 2013 tarihinde erişilmiştir.)
- Aslanargun, E. (2012). *Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler*. <http://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/a00fdf5262caebd4aeda8d56fe4a4fbfguntr.pdf> (20 Kasım 2013 tarihinde erişilmiştir.)
- Açıkalın, A. Şişman, M. ve Turan, M.(2012).*Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*, (3.Baskı).Ankara, Pegem Yayıncılık
- Baştuğ, İ.(2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, Konya İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Başaran, İ. (2000). *Yönetim*. (3.Baskı) Ankara, Feryal Matbaası.
- Baloğlu, N ve Balgalmış, E.(2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz-Değerlerinin Betimlenmesi: Tokat İli Örneği . *Değerler Eğitimi Dergisi*,s. 3 - 19-31.
- Barutçugil, İ (2006). *Yönetimin Sanatı*. İstanbul, Kariyer Developer Yayınları.
- Baloğlu, N.(2012) Değer Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Ek Özel Sayı*, Erişim Tarihi 27 Aralık 2013 www.edam.com.tr/kuyeb
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*,(18.Basım) Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, (10.Baskı) Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper and Row.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*,s.4.
- Brestrich, T.E. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara, Seba Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik, Bilgi-Karizma-Değişimi. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. Tuzla-İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi, **1**, 133-138.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*.(1.Baskı) Ankara,Anı Yayıncılık
- Covey, R. Stephen.(1990) *İlke Merkezi Liderlik*, (1.Baskı) İstanbul, Varlık Yayınları.
- O' Connor, M.(1998). *Değerlerle Yönetim*.(1.Baskı) İstanbul Epsilon Yayıncılık.
- Çalık, T.(2003). *Performans Yönetimi*. Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4.Baskı). Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V.(2012). *Eğitimsel Liderlik*.(6.Baskı) Ankara, Pegem Yayınları.
- Çelik, V.(2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*.(1.Baskı) Ankara. Pegem Yayınevi.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*. Sayı.16, ss.423-442.

- Demirtaş, Z ve Ekmekyapar. M.(2012) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Cilt 18, Sayı 4, s.523-544.
- Erçetin, Ş.(2000). *Liderler Sarmalında Vizyon*.(1.Baskı) Ankara, Nobel Yayınları.
- Eraslan, L.(2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Ankara, *Milli Eğitim Dergisi*.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* . İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. (3. Baskı) İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, E.(2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (14.Baskı) İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (3.Baskı) Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (1995). *Ast-Üst İlişkileri*. Ankara, Şafak Matbaası.
- Ertürk, G. (2007). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ekşi, H. (2009). *İnsanın Gelişim Çağları ve Eğitim*. <http://www.ebsad.org/> makaleler adresinden 10.12.2013 tarihinde indirilmiştir.
- Ekmekyapar, M. (2013). *Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Genç, N.(2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (3.Basım). Ankara. Seçkin Yayıncılık
- Gültekin, M.(2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaköse, T.(2007).Okul Yöneticilerinin Etik Liderliği. *Çağdaş Eğitim*. Sayı.338.
- Karaköse, T. ve Altınkurt, Y (2009). Okul Yöneticilerinin ve Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetimle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi. (Kütahya İli Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi* , Cilt7, Haziran 2009.
- Karagöz,A.(2008). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kızıılçelik, S.ve Erjem, Y. (1994), *Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü*. Ankara. Atilla Kitabevi.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana .
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul, Kalder Yayınları.
- Kıllıoğlu, İ. (1988). *Ahlak- Hukuk İlişkisi*. İstanbul, Marmara Üniversitesi İFAV Yayını.
- Karasar, N.(2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara, Nobel Yayınları.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. (1.Baskı) Konya, Eğitim Kitabevi.
- Kürşat, Y. ve Altınkurt, Y.(2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Mayıs 2012, Cilt No.2
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.
- Kırel, Ç.(2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Kılıç, Mehmet F.(2012).*Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Değerlerle Yönetime İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ
- Lalek, M. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Milli Eğitim Dergisi Yıl 2005. Sayı 168. dhgm.meb.gov.tr adresinden 12.11.2013 tarihinde indirilmiştir.

- Pehlivan, İ. (1999). Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma .
IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bildiriler, 141– 157. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa, Alfa Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M.(2002). *Öğretim Liderliği*. (1.Baskı) Ankara, Pegem Yayınevi.
- Şişman, M.(2012). *Öğretim Liderliği*. (4.Baskı) Ankara, Pegem Yayınevi.
- Şimşek,H. Ve Yıldırım, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6.Baskı) Seçkin Yayıncılık.
- TDK. (2014). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. 12.01.2014'te indirildi:
<http://www.tdk.gov.tr>
- Teyyar, C.(2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*.
Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Topuzoğlu, A.P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticilerinin Etik Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, N. İSBİR, E. ve AYKAÇ, B. (1993). *Yönetim Bilimi*. Ankara, Yargı Yayınları, (çev. Turan, s.) Ankara.
- TURGUT, T. (1998). *Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Turhan, M.(2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Turan, S. ve Aktan, D.(2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. s.227-259
- Yılmaz, E.(2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya.

- Yılmaz K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Yılmaz, E.(2006). *Okullardaki örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. Ve Altinkurt, Y.(2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:20 No.2.s.385-402
- Yılmaz, H. (2004). *Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik*. www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=762 adresinden 10.12.2013 tarihinde indirilmiştir.
- Wayne, K. Hoy, C.ve Miskel.(2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (çev. Turan, S.) Ankara.

EKLER

1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği.
2. Araştırma İzin Yazısı (Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü).
3. Araştırmacının Özgeçmişi

Değerli meslektaşım, bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemektir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Yan tarafta sorulara katılma derecenizi belirleyen 5 seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanının altındaki kutucuğa (x) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür eder meslek hayatımızda başarılar dilerim.

Mustafa KARASU
Mehtmet Koloğlu Anadolu Lisesi

M A D D E N O	Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın		Mesleki Kıdeminiz? <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-ve üzeri		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILMIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM				
	Yaşınız? <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51- ve üzeri		Branşınız ? <input type="checkbox"/> Sözel dersler <input type="checkbox"/> Sayısal dersler <input type="checkbox"/> Meslek dersleri										
	Çalıştığınız okul türü? <input type="checkbox"/> Anadolu lisesi <input type="checkbox"/> Meslek lisesi <input type="checkbox"/> Fen Lisesi <input type="checkbox"/> Sosyal Bilimler Lisesi		Öğrenim Düzeyiniz? <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü										
	MADDELER												
	1.	Güvenilir, dürüst ve ahlaki davranışlar sergiler.											
2.	Özgüveni ve kendine saygısı yüksektir.												
3.	Hedeflerinden ve ilkelerinden taviz vermez												
4.	Aleyhine olsa bile değerlerinden taviz vermez.												
5.	Sahip olduğu vizyon ile okul çalışanlarına ilham verir.												
6.	Vizyonunu okul çalışanlarına benimsetmek için yollar bulur.												
7.	Okul çalışanlarına güven ve ilham verir.												
8.	Okul çalışanlarını kendisine bağlar.												
9.	Hizmet etmeye isteklidir.												
10.	Okul çalışanlarını dinler.												
11.	Okulumuzda muhalif düşünceleri cesaretlendirir.												
12.	Okul çalışanlarının ahlaki değerlere uygun davranmaları konusunda ısrarlıdır.												
13.	Bir değişiklikle ilgili karar verirken etkilenen insanları karar verme sürecine katar.												
14.	Düşünce ve değerlerini açıkça ortaya koyar.												
15.	Okulumuzda, biz duygusu geliştirir.												
16.	Tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi kurar.												
17.	Okul çalışanlarına, okula katkıda bulunma fırsatı verir.												
18.	Ders programında herkese eşit davranır.												
19.	Öğretmenleri ödüllendirme sürecinde objektiftir.												
20.	Eğitim ve öğretimle ilgili konularda öğretmenleri dinler.												
21.	Cinsiyet ayrımı yapmaz.												
22.	Okulun sıkıntılara öğretmenlerle birlikte çözüm arar.												
23.	Okulun ekonomik kaynaklarını kullanmada güvenilirdir.												
24.	Eğitim ve öğretimle ilgili konularda ilkel davranışlar sergiler.												
25.	Eğitim ve öğretimle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerine değer verir.												
26.	Öğretmenlere değer verir.												
27.	Öğretmene gelen baskılar karşısında öğretmeni korur.												
28.	Ben duygusu hâkimdir.												
29.	Öğretmenler arasındaki gruplaşmalarda tarafsız davranır.												
30.	Öğretmenler arasındaki gruplaşmaları ortadan kaldırmak için çaba gösterir.												
31.	Öğretmenlik mesleğinin değer ve itibarını zedeleyen davranışlar karşısında kayıtsız kalır.												
32.	Okulda demokratik bir ortam oluşturur.												
33.	Eğitim kurumlarının temel değerlerini okul personeline ve çevreye benimsetmeye çalışır												
34.	Milli Eğitimin Temel İlkelerine uygun davranışlar sergiler.												
35.	Ahlaki ilkelere uyma konusunda ortak bir bilinç ve uzlaşma sağlayamamaktadır.												
36.	Öğrencilere ahlaki davranışların kazandırılmasında okul çalışanlarına liderlik eder.												
37.	Öğrencilerde ahlaki davranışları yerleştirmeyi hedefleyen konuşmalar yapar.												
38.	Toplumsal değerlere uygun davranır.												
39.	Çalışanların kişisel değerlerine saygı gösterir.												
40.	Okulumuza has bir değerler sistemi geliştirir.												
41.	Okulumuza ait değerler herkes tarafından kabul görür.												
42.	Okulumuzdaki çalışanlar okulumuzun değerlerine uygun davranışlar sergiler.												
43.	Okul yöneticimiz, eğitimi bir değer olarak görür.												
44.	Okul çalışanlarını ikna ederken değerleri kullanır.												
45.	Öğrencilere konuşma yaparken değerlere sık sık vurgu yapar.												
46.	Öğrencileri bir değer olarak görür.												
47.	Etik ilkelerin paylaşıldığı bir okul vizyonunun oluşmasına liderlik eder.												

Başka görüşleriniz varsa lütfen yazınız. **YARDIMLARINIZ İÇİN**

TEŞEKKÜR EDERİZ...

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285.20.02 – 605.01- 777
Konu : Anket Uygulama İzni

09-01-2013


VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri
07/03/2012 tarih ve 2012/13 sayılı Genelgesi,
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 25/12/2012 tarih ve 13406 sayılı yazısı.


Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa KARASU'nun, "Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında, ölçme aracının Elazığ'daki ortaöğretim kurumlarında uygulanması için izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde MEB' e bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi'ne bağlı olarak oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 04/01/2013 tarihinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesi AR-GE Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmış olup. söz konusu anket çalışmanın kurum idaresinin de izni alınarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Bekir KESKIN
Millî Eğitim Müdürü a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
.../01/2013


A. Aziz YENİYOL
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat :5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670

E-Posta: elazigmem@meb.gov.tr
Web: http://elazig.meb.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

23.11.1977 Elazığ doğumluyum. İlk ve ortaöğrenimimi Elazığ'da tamamladım. Elazığ Fırat Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun oldum. Adana , Malatya , Erzurum ve Elazığ'da Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak görev yaptım. Halen Elazığ Mehmet Koloğlu Anadolu Lisesinde yönetici olarak görev yapmaktayım.

İletişim Bilgileri:

Tlf: 0505 501 9060

Mail:mkarasu77@mynet.com

İş tlf: 424 248 1742