

T.C.  
Marmara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE  
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

(Kartal İlçesi Örneği)

(Yüksek Lisans Tezi)

124747

**T.C. YÖNEKÖCÜLÜK ENSTİTÜSÜ  
DOKÜMANLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞI**

Yasemin ÇEMBERCİ

Danışman: Doç.Dr.Münevver ÖLÇÜM ÇETİN

124747

**T.C.  
Marmara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE  
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**(Kartal İlçesi Örneği)**

Yasemin ÇEMBERCİ

Danışman: Doç.Dr.Münevver ÖLÇÜM ÇETİN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hoşcan ENSARİ

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Levent DENİZ



Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2003

## ÖNSÖZ

Eğitim ham maddesini toplumdan alıp topluma vererek topluma nitelikli insan gücü yetiştirmektedir. Hiçbir kurum eğitim kurumu kadar toplumla içi içe değildir. Eğitim sisteminin yetiştirmiş olduğu nitelikli insanlar kalkınmışlık düzeyimizin belirlenmesinde en etkili araçtır. Bu nedenle eğitim kurumlarımız olan okullarımıza büyük görevler düşmektedir. Okulun vizyonunun belirlenmesinde ve öğretmenlerin profesyonel mesleki gelişimini sağlayacak olan okul yöneticilerinin eğitilmiş olması başarı grafiğinin yükselmesini sağlayacaktır. 21. yy'ın insanının şekillenmesinde okul yöneticilerinin yetkisinden çok etkisini kullanmaları gerekmektedir. Çünkü yetki resmidir ama etki resmi olmamasına rağmen insanlar üzerinde daha etkilidir. Her zaman tepeden değişimi beklemek çok yanlıştır. Bu nedenle biz eğitim liderlerini yetiştirerek tabandan tavana gelişimi şekillendirebiliriz.

Günümüzde okulun yapısında meydana gelen köklü değişiklikler yönetenlere farklı ve önemli roller yüklemişlerdir. Etkili bir okul yaratmak için etkili bir lider yaratmanın gerekliliği yadsınamaz. Geleneksel yönetim ve eğitim anlayışına sahip eğitimciler ve yöneticiler vizyona ulaşmada sadece bir engel olabilirler. Bu sebeple eğitim yönetimi alanında kapsamlı bir eğitimden geçmeyen yöneticilerin, rollerini gerçekleştirmeleri beklenemez. Unutulmamalıdır ki okulun amacı öğrenci de olumlu davranış değişiklikleri oluşturarak başarı seviyesini yükseltmektir. Bu amaca hizmet edecek şekilde çalışma atmosferini cereyan ettirecek eğitim liderlerine ihtiyacımız vardır.

Günümüzde eğitimsel liderliği üstlenen okul yöneticileri yeni liderlik davranışları ve bu davranışların gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak zorundadırlar.

“Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (Kartal İlçesi Örneği) adlı çalışmam için; Beni yetiştiren annem Afet ÇEMBERCİ'ye, babam İhsan ÇEMBERCİ'ye; ilkokul öğretmenim Birsen AVCI'ya; lisansüstü eğitime başlamam için beni yüreklendiren Meral ERİŞ'e, Prof. Dr. Salim KOCA'ya, Prof. Dr. Ali ARSEVEN'e; değerli hocamız, program danışmanımız

KOCA'ya, Prof. Dr. Ali ARSEVEN'e; değerli hocamız, program danışmanımız Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOğLU'na; öğrencisi olmaktan gurur duyduğum bu bölümde yüksek lisansa başladığım günden itibaren sıcaklığını, hořęörüsünü, yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN'e; çalıştığım okulda bana her türlü kolaylığı sağlayan okul müdürümüz Özkan ARICI'ya, öğretmen arkadaşlarım Tahir ÜNAL'a, Gönül ÜNAL'a, danışman gibi hiçbir yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Canan SAVRAN'a, Prof. Dr. Hoşcan ENSARI'ye, Yrd. Doç. Dr. Levent DENİZ'e; hiçbir zaman beni yalnız bırakmayan Seyla EROL ORBAY'a; karşılaştığım zorluklar karşısında her zaman güçlü olmam için bana destek veren arkadaşım Seçil TOPÇU'ya; teknik destek konusunda yardımlarını aldığım Suzan KARAALİ'ye, İbrahim Saltuk KARAALİ'ye, Kutluk KARAALİ'ye, Selim TUFANOğLU'na, İlker ERİŞ'e, Őükran ORBAY'a, Zafer Can ORBAY'a, Yeliz EROL'a; çalışmalarım sırasında ihmal ettiğim fakat onların hiçbir zaman bana karşı ihmal etmedikleri anlayışlarından dolayı kardeşlerim Serdar ÇEMBERCİ'ye, Kerim ÇEMBERCİ'ye, babaannem Saadet ÇEMBERCİ'ye; ayrıca ismini sayamadığım tüm hocalarım, arkadaşlarım, velilerime ve öğrencilerime en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2003

Yasemin ÇEMBERCİ

## ÖZET

Globalleşen dünya düzeninde baş döndürücü gelişmeler yaşanıyor. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde ayakta kalabilmek için bilgiyi depolayan değil bilgiye ulaşabilen ve etkin olarak kullanabilen bireyler yetiştirmemiz gerekiyor. Bu durumda bizi eğitim sektörü ile karşı karşıya getiriyor. Çünkü bütün sektörlerde eğitim kurumları bireyler yetiştiriyor.

“Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (Kartal İlçesi Örneği) adlı çalışmada Yönetim Kavramı, Liderlik Kavramı, Yöneticilik ve Liderlik, Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar, Temel Liderlik Kuramları (Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar, Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı, Durumsallık Kuramları, Yol Amaç Kuramı, Fiedler’in Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı), Eğitim Yönetimi Süreçleri (Karar, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Etki, Koordinasyon, Değerlendirme), Eğitimde Liderlik (Eğitimsel Liderlik, Öğretimsel Liderlik), Okul Yöneticiliği ve İyi Bir Okul Yöneticisinin Nitelikleri, Kişilik Kavramı, Kişilik Kuramları (Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram, Davranışçı Psikoloji, Carl Rogers ve Fenomenolojik Benlik Kuramı, Alfred Adler’in Kişilik Kuramı, Carl Jung’un Kişilik Kuramı, Dollard ve Miller’in Pekiştirme Kuramı, Gestalt Psikolojisi, Abraham Maslow’un Kişilik Kuramı, Erich Fromm’un Kişilik Kuramı, Lulian Rotter’in Kuramı, Henry Murray ve Personoloji), Kişiliğin Tabakaları, Kişilik Farklılıklarının Değerlendirilmesi, Yönetici Liderin Kişiliği, Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmanın evreni İstanbul’un Kartal ilçesidir. Ölçek olarak Sıfat Tarama Listesi ve Liderlik Davranışlarının Betimleme ölçeği kullanılmıştır.

**Liderlik Davranışlarını Betimleme ölçeği eğitim yöneticilerine (müdür ve müdür yardımcılara) ve öğretmenlere uygulanmıştır. Sıfat Tarama Listesi ise sadece eğitim yöneticilerine uygulanmıştır.**



## SUMMARY

There are many incredible developments in our global world. In today's world change seems inevitable. To remain standing in today's world we need to bring up people who can reach to the information and use them actively. At this point, we need to deal with education sector. Because education institutions bring up people to the all other sectors.

This present study deals with management comprehension, Leadership comprehension, Management and leadership, Differences between leadership and manager, Basic leadership Theoris (Peculiarity Theories, Behaviourist Theries, Ohio State Studies, Michigan University Studies, Management Pore Theory, Circumstantial Theories, Road and Aim Theory, Circumstantial Theory of Fiedler, Normative Theory of Vroom and Yetton, Circumstantial Leadership Theory of Blanchard and Hersey There Dimensional Leadership Theory of Reddin), Processes of Education Management (Decision, Planning, Organizing, Communication, Influence, Coordination, Evaluation) Leadership in Education, (Educational Leadership, Instructional Leadership), School Management and the qualities of a good school manager, Personality Comprehension, Personality Theories (Sigmund Freud and Psychoanalytical Theory, Behaviorist Psychology, Carl Rogers and Phenomenological Ego Theory, Personality Theory of Alfred Adler, Personality Theory Carl Jung , Reinforcement Theory of Dollard and Miller, Gestalt Psychology, Personality Theory of Abraham Maslow, Personality Theory of Erich Froom, Theory of Lulian Rotter, Henry Murray and Personology).

This study was done in Kartal, İstanbul. Adjective scanning List and Description and Leadership Behaviours criterion were used as a criterion.

Description of Leadership Behaviours Criterion was applied to the education managers and teachers. Adjective Scanning List was applied only education managers.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	iii
SUMMARY	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
<b>BÖLÜM I</b>	
<b>GİRİŞ</b>	
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	4
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>İLGİLİ LİTERARTÜR</b>	
2.1. YÖNETİM KAVRAMI	7
2.2. LİDERLİK KAVRAMI	9
2.2.1. Yöneticilik ve Liderlik	12
2.2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	13
2.3. TEMEL LİDERLİK KURAMLARI	
2.3.1. Özellik Kuramları	15
2.3.2. Davranışsal Kuramlar	17
2.3.2.1. Ohio State Araştırmaları	17
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	19
2.3.2.3. Yönetim Gözeneği Kuramı	19
2.3.3. Durumsallık Kuramları	21
2.3.3.1. Yol Amaç Kuramı	22
2.3.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	24
2.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı	26



2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	29
2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	31
2.4. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	35
2.4.1. Karar	35
2.4.2. Planlama	37
2.4.3. Örgütlenme	38
2.4.4. İletişim	39
2.4.5. Etkileme	41
2.4.6. Koordinasyon	42
2.4.7. Değerlendirme	43
2.5. EĞİTİMDE LİDERLİK	44
2.5.1. Eğitimsel Liderlik	44
2.5.2. Öğretimsel Liderlik	45
2.6. OKUL YÖNETİCİLİĞİ ve İYİ BİR OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ	48
2.7. KİŞİLİK	52
2.7.1. Genel Düşünceler	52
2.7.2. Kişilik Kavramı	52
2.7.3. Kişilik Kuramları	54
2.7.2.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram	55
2.7.2.2. Davranışçı Psikoloji	56
2.7.2.3. Carl Rogers ve Fenomenolojik Benlik Kuramı	57
2.7.2.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	59
2.7.2.5. Carl Jung'un Kişilik Kuramı	60
2.7.2.6. Dollard ve Miller'in Pekiştirme Kuramı	60
2.7.2.7. Gestalt Psikolojisi	61
2.7.2.8. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı	61
2.7.2.9. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı	63
2.7.2.10. Lulian Rotter'in Kuramı	64
2.7.2.11. Henry Murray ve Personoloji	64
2.7.4. Kişiliğin Tabakaları	65
2.7.5. Kişilik Farklılıklarının Değerlendirilmesi	67
2.7.6. Yönetici Liderin Kişiliği	68
2.7.7. Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri	69

## BÖLÜM III

### 3.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

72

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırma Modeli

77

#### 4.2. Evren ve Örneklem

77

#### 4.3. Araştırmada Kullanılan Araçlar

78

#### 4.4. Verilerin Toplanması ve Çözümü

80

#### 4.5. Verilerin Analizi ve Yorumu

80

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

#### 5.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

82

#### 5.2. Demografik Bilgiler ile Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

85

#### 5.3. Demografik Bilgiler İle Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

133

## BÖLÜM VI

### SONUÇLAR ve ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuçlar

137

#### 6.2. Öneriler

143

## KAYNAKÇA

155

## EKLER

### EK 1

Araştırmaya Katılan Okullar

### EK 2

İdareci ve Öğretmen Sayıları

### EK 3

Valilik Makamının Oluru

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri	12
Tablo 2: Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri	25
Tablo 3: Beş Liderlik Biçimi	27
Tablo 4: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması	29
Tablo 5: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı	81
Tablo 6: Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı	81
Tablo 7: Okul Türüne Göre Frekans Dağılımı	82
Tablo 8: Branş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	82
Tablo 9: Çalışma Süresi Açısından Frekans Dağılımı	82
Tablo 10: Görev Türüne Göre Frekans Dağılımı	83
Tablo 11: Yöneticilerin Görev Türüne Göre Frekans Dağılımı	83
Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	83
Tablo 13: Tüm Örneklem Grubu Liderlik Ölçeği Puanları İçin Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri	84
Tablo 14: Görev Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	84
Tablo 15: Yöneticilerin Görev Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	85
Tablo 16: Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	85
Tablo 17: Yaş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	87
Tablo 19: Yaş Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	87
Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Anlayış Gösterme Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	88

Tablo 21: Yaş Değişkenine Göre Toplam Liderlik Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	89
Tablo 22:” Görev Yılı Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	89
Tablo 23. Görev Süresi Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	89
Tablo 24. Branş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
Tablo 25. Branş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	91
Tablo 26. Kurum Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	92
Tablo 27. Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	92
Tablo 28. Yöneticiler İçin ACL Alt Ölçek Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları	93
Tablo 29. Cinsiyet Değişkenine Göre ACL Alt Ölçekleri İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	96
Tablo 30. Yöneticilerin Görev Değişkenine Göre ACL Alt Ölçekleri İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	98
Tablo 31. Yaş Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
Tablo 32. Yaş Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	99
Tablo 33. Yaş Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
Tablo 34. Yaş Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 35. Yaş Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	100

Tablo 36. Yaş Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 37. Yaş Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	101
Tablo 38. Yaş Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	101
Tablo 39. Yaş Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	101
Tablo 40. Yaş Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	102
Tablo 41. Yaş Değişkenine Göre ACL Şefkat Gösterme Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	102
Tablo 42. Yaş Değişkenine Göre ACL Şefkat Gösterme Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	102
Tablo 43. Yaş Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 44. Yaş Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	103
Tablo 45. Yaş Değişkenine Göre ACL Karşı Cinsle İlişki Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 46. Yaş Değişkenine Göre ACL Karşı Cinsle İlişki Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	104
Tablo 47. Yaş Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	104
Tablo 48. Yaş Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	104
Tablo 49. Yaş Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	105
Tablo 50. Yaş Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	105

Tablo 51. Yaş Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	105
Tablo 52. Yaş Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	106
Tablo 53. Yaş Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	106
Tablo 54. Yaş Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	106
Tablo 55. Yaş Değişkenine Göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	107
Tablo 56. Yaş Değişkenine Göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	107
Tablo 57. Yaş Değişkenine Göre Acl Kendini Suçlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	107
Tablo 58. Yaş Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	108
Tablo 59. Yaş Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	108
Tablo 60. Yaş Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	108
Tablo 61. Yaş Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 62. Yaş Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	109
Tablo 63. Yaş Değişkenine Göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 64. Yaş Değişkenine Göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	110
Tablo 65. Yaş Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110

Tablo 66. Yaş Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.	110
Tablo 67. Yaş Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	111
Tablo 68. Yaş Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	111
Tablo 69. Yaş Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	111
Tablo 70. Yaş Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	112
Tablo 71. Yaş Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	112
Tablo 72. Yaş Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	112
Tablo 73. Yaş Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	113
Tablo 74. Yaş Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	113
Tablo 75. Yaş Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	113
Tablo 76. Yaş Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	114
Tablo 77. Yaş Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	114
Tablo 78. Yaş Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	114
Tablo 79. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 80. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115

Tablo 81. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 82. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	116
Tablo 83. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	116
Tablo 84. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	116
Tablo 85. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	117
Tablo 86. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	117
Tablo 87. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	117
Tablo 88. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
Tablo 89. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Şefkat Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	118
Tablo 90. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Şefkat Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
Tablo 91. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	119
Tablo 92. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	119
Tablo 93. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Karşı Cinse İlgi Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	119
Tablo 94. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Karşı Cinse İlgi Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	120
Tablo 95. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	120



Tablo 96. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	120
Tablo 97. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	121
Tablo 98. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	121
Tablo 99. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	121
Tablo 100. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	122
Tablo 101. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	122
Tablo 102. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	122
Tablo 103. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	123
Tablo 104. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	123
Tablo 105. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	123
Tablo 106. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	124
Tablo 107. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	124
Tablo 108. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	124
Tablo 109. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	125
Tablo 110. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	125

Tablo 111. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	125
Tablo 112. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	126
Tablo 113. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	126
Tablo 114. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	126
Tablo 115. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	127
Tablo 116. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	127
Tablo 117. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	127
Tablo 118. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	128
Tablo 119. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	128
Tablo 120. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	128
Tablo 121. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	129
Tablo 122. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo 123. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	129
Tablo 124. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Tablo 125. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	130

Tablo 126. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Tablo 127. Yöneticilerin Kurum Değişkenine Göre ACL Alt Ölçekleri İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları	131
Tablo 128. Yönetici Grubu İçin Kişilik Özellikleri İle Yapıyı Kurma Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler	133
Tablo 129. Yönetici Grubu İçin Kişilik Özellikleri İle Anlayış Gösterme Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler	134
Tablo 130. Yönetici Grubu İçin Kişilik Özellikleri İle Toplam Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler	135



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik (Önderlik)	16
Şekil 2: Blake ve Mounton'un Yönetim Gözeneği	20
Şekil 3: Liderlik Davranışı	21
Şekil 4: Yol-Amaç Liderlik Teorisi	22
Şekil 5: Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki	23
Şekil 6: Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli	28
Şekil 7: Durumsal Liderlik Teorisine Göre Etkili liderlik Biçimleriyle İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi Arasındaki İlişki	30
Şekil 8: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı	32
Şekil 9: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	33

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların günlük hayatlarını devam ettirebilmeleri için diğer insanlara ihtiyaçları vardır. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında iş bölümü, iş bölümü yapmak gereklidir. Bu iş birliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak, lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Ceylan,1997,s:314).

Liderlik konusu, yönetim alanında çalışmalarını sürdüren bilim adamlarının çok yoğun olarak inceledikleri konu olmuştur (Çelik,1999,s:1). Bu konuda yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın,1994,s:233). Zamanına ve zamanının özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde, bilgi çağının özelliğine uygun olarak, değişimci, bilgi temeli, karizmatik özellikleri vurgulanarak verilmektedir. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde, liderlik tanımlarında liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramaları ile desteklenmektedir (Cafoğlu,1997,s:133).

Liderliğin farklı yönlerini ele alarak yapılan tanımlamalarda, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can,1991,s:34).

Liderin örgüt çalışanlarını, örgütün amaçlarına ulaştırmak için gönüllü olarak etkinlikte bulunmaları için etkilemesi, yani onlara iş yaptırması gerekmektedir. Aynı şekilde yönetici de işi kendisi yapmaktan çok, çalışanlara iş yaptırmak durumundadır. Bu cümleden anlaşıldığı üzere “yönetim insanlara iş yaptırma sanatıdır.” Yönetim, “başkalarını kullanarak amaçların başarılmasıdır.” şekillerinde tanımlanmıştır. Demek ki ortaklaşma olarak yönetici de lider de insanlara iş yaptırmak durumundadır. Bunun içinde liderler insanları etkilemekle yükümlüdürler. Ancak etkilemede yöneticiler büyük ölçüde

zorlayıcı ve yasal güce başvururken, liderler yasal gücün dışında daha ziyade referans ve uzmanlık gücünü kullanırlar. Bu güçler, esasen hizmetlerinden dolayı lidere grup tarafından informel olarak verilir. Dolayısıyla lider, yöneticiden farklı olarak çalışanları gönüllülük esasına göre grubun amacına dönük etkinlikte bulunmalarını sağlayacak şekilde etkileyebilme kapasitesine sahiptir. Liderlik stilleri adı verilen liderin etkilemede kullandığı davranış örüntüleri, liderin hem kişilik eğilimini yansıtır hem de bir anlamda liderin çalışanlara karşı tutumunu gösterir (Balcı,1998,s:31).

Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının yeteneklerinin, konuşma tarzının görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Bütün bu özellikler, bireyde kendine özgü ve ahenkli bir bütün oluşturur. Kişilik adı altında toplanan bu özellikler bireyi diğer bireylerden ayırıcı niteliğe sahip olur (Savran,1993,s:9). Kişilik gelişimini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Kişiliği etkileyen en önemli faktör benlik kavramıdır. Benlik kavramı özellikle insancıl psikologlar tarafından öncelikle incelenmektedir. Benlik, bireyin kendi kişiliğine ilişkin görüş tarzıdır. Bireyin ne olması, nasıl davranması gerektiğine ilişkin kendisine kazandırdığı değer yargıları, ideal benliği oluşturur. İdeal benlik ile benlik tasarımı arasında tutarlılığın olması iyi bir ruh sağlığı için gereklidir.

Kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Kişilik özeldir çünkü; bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir çünkü; bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Morgan,1991,s:311). Her bireyin sahip olduğu kişilik yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilendiği gibi, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkiler. Bu nedenle kişiliğin çözümlenmesi güncel yönetim uygulamasının önemli bir basamağıdır.

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri, onun işine ilişkin geliştirdiği değerlerini etkilemektedir. Çekingen ve tutucu kişilik özellikleri gösteren birey işinde yaratıcılığa, ilerlemeye, risk almaya, başarıya yönelik değerler geliştirmeyecektir. Bu da bireyin sahip olduğu yeterlilikleri etkileyecektir. Karar planlama, örgütsel iletişim, kişiler arası ilişkiler, uygulama gibi basamaklar bireyin kişisel özellikleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Sosyal, dışa dönük, yaratıcı birey diğer bireylerle iyi ilişkiler kurabilir kişiler arası ilişkileri güçlendirir. Aynı şekilde örgütsel iletişim artar. Bireyleri karar basamağında etkili hale

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

getirir (Tosun,1971,s:39). Karar basamağında etkili bireylerin motivasyonları ve yaratıcılıkları başarı grafiğinin yükselmesinde olumlu katkılar sağlayacaktır.

Çağdaş yönetimde, insanın ussal olduğu kadar duygusal olduğu da savunulmakta, insanı anlamak ve yönetmek için bireyin psiko-sosyal yapısının çalışmasının gerektirdiği kabul edilmektedir (Tosun,1971,s:39).

Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları büyük ölçüde sahip oldukları kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğu tahmin edilmektedir. Bu araştırmada eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile sahip oldukları liderlik davranışları arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılacaktır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul'un Kartal ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) kişilik özellikleri ile algılanan (liderin kendisini, öğretmenin ise lideri algılaması) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. İlköğretim Okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik amaçlar:

1.1. İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri liderlik davranışlarını nasıl algılamaktadırlar?

1.2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algılamaktadırlar?

1.3. İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin müdür veya müdür yardımcısı olma özelliklerine göre liderlik davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.5. İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları çeşitli demografik özellikler (kıdem, kurum türü, yönetim görevi, yaş, cinsiyet, branş, medeni durum) açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. İlköğretim Okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerine yönelik amaçlar:

2.1. Eğitim yöneticilerinin genel kişilik özellikleri nelerdir?

2.2. Kamuya ve özel kurumlara ait ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerin kişilik özellikleri çeşitli demografik özellikler (kıdem, kurum türü, yönetim görevi, yaş, cinsiyet, branş, medeni durum) açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.3. Eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile algılanan liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3. Önem**

Türkiye’de ki eğitim yöneticileri eğitimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Günümüzde bu eğitim yöneticilerinden eğitim yöneticisi davranışından çok lider davranışı göstermesi beklenir.

Bu araştırma Türk eğitim sistemi içindeki statüleri nedeni ile eğitim yönetimi açısından işlevsel etkinliğe sahip eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerinin, liderlik davranışlarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Okullarda çalışan müdür ve müdür yardımcılarının kişilik özellikleri ve liderlik davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar MEB’da çalışan üst düzey yöneticilere bilgi sağlayabilir.



MEB’da seçme ve atama işlerinde üst birimlere bilgi sağlayarak ve mevcut eğitim politikalarına ve eğitim programlarına ışık tutabilir.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda müdür ve müdür yardımcılarının atanmasında öncelikle kişilik özellikleri, liderlik davranışları dikkate alınarak atama yapılmasına imkan sağlayabilir.

Bu araştırmanın bundan sonra yapılacak araştırmalar için kaynak olacağı beklenmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri bilimsel olarak ölçülebilen kavramlardır.
2. Ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil ettiği kabul edilmektedir.
4. Örneklem grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin araştırma araçlarına yansız ve açık cevaplar verdiği kabul edilmektedir.
5. Örneklem grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin araştırma araçlarına verdikleri cevapların mevcut durumu yansıtmakta olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

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

1. Araştırma İstanbul Kartal ilçesindeki özel ve kamu ait ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2001-2002 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırma veri toplama aracı anket ve ölçekle sınırlı tutulmuştur.
4. Araştırma örneklemini sadece ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmuştur.

## 1.6. Tanımlar

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

**Eğitimsel Liderlik:** İnsanların iş deneyimlerini arttıran bilinçli, önceden tasarlanmış bir süreçtir (Kayıkçı,1999,s:57).

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

**Okul Yöneticiliği:** Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliği içinde yer alır ve belli düzeydeki okul ya da okulların amaca en uygun ve etkili biçimde çalıştırabileceğini ile ilgili ilke ve teknikleri inceler. Okul yöneticiliği de, kendi içinde bölümlenebilmekte ve İlkokul yöneticiliği adını almaktadır (Binbaşoğlu,1998,s:3).

**Kişilik:** Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişkidir (Cüceloğlu,1994,s:404).

**Kişilik Testi:** Kişiliği ölçmek üzere geliştirilen ölçme araçlarına kişilik testi adı verilir (Savran,1993,s:6).

**Sıfat:** Bir adla veya bir kişiyle ilgili olarak nitelik ve nicelik bildiren sözcük (Savran,1993,s:6).

**Alt Ölçek:** Bir bütünün içindeki farklı davranışları ölçen, bir testin alt bölümü. (Savran,1993,s:6).

**Sıfat Listesi:** Gündelik yaşamda nitelikleme ve tanımlama için kullanılan sözcük ve kavramları, sistematik ve standart bir düzenleme ile sunabilmektir. Temel kullanımı verilen cevaplar çerçevesinde kişilik tanımlarına gitmektedir (Savran,1993,s:9).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ LİTERATÜR

#### 2.1.YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim biliminin tarihi insanlık tarihine kadar dayanmaktadır. İnsanlar birlikte yaşamaya başladıktan sonra işbirliğine ihtiyaç duymuşlardır. Bu işbirliğini sağlamak için yönetmişler ve yönetilmişlerdir. Yönetim konusunda çok değişik kaynaklarda çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Yönetim tanımlarının değişik yapılmasının iki nedeni vardır. Birinci neden olarak, yönetimi tanımlayanların, yönetim biçimine yönelik olarak inançlarının farklı olmasıdır. İkinci neden olarak ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirlerinden değişik olmasındandır (Başaran,1989,s:14). Yönetimle ilgili tanımlara bakıldığında;

Örgüt amaçlarının etkili ve verimli, olarak gerçekleştirilmesi için, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüne yönetim denilmektedir (İlgar,2000,s:35).

Bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için biraraya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecine yönetim denilmektedir (Başaran,1989,s:14).

Yönetim, insanların işbirliği sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaların toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşmaya veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamına da yönetim denir (Fındıkçı,1996,s:10).

Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için planlanan eylemlerden oluşan bir süreçtir (Başaran,1989,s:16).

Yönetim, saptanan amaçların insanlarla birlikte ve onlar sayesinde gerçekleşmesi için gereken örgütsel bir süreçtir (Hayran&Sur,1998,s:114).

Yönetimin amacı, önceden saptanmış olan örgütsel amaçları, ön görülen nitelik ve nicelikte gerçekleştirmektir (Başaran,1989,s:14).

Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır (Özden,1999,s:107).

Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç altında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Yönetimin temel görevi bugünde aynıdır. Ancak, bu görevin taşıdığı anlam değişmiştir. Drucker ikibinli yılların eşiğinde ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerleri aşağıda gibi özetlemektedir:

1. Yönetimin görevi insanları ortak performansa başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.
2. Yönetim insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için kültürle derinden ilgilidir. Yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden biri kendi gelenek, tarih ve kültürlerini yönetimin yapı taşları olarak kullanabilmektir.
3. Her örgüt ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Örgütün misyonu ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır.
4. Kuruluşa varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli, ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.
5. Her teşebbüs bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde teşebbüsün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir.
6. Her teşebbüs farklı bilgi ve becerileri olan ve çok değişik işler yapan kimselerden oluşur. Teşebbüs, iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine inşa edilmelidir. Herkes başkalarının aneler borçlu olduğu üzerinde düşünmeli ve başkalarının bunu anlamasını sağlamalıdır.
7. Performans yönetimin ayrılmaz parçası olmalıdır. Performans değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.
8. Ticari bir kuruluş için sonuç, memnun bir müşteridir. Bir okulun elde ettiği sonuç da bir şeyler öğrenmiş ve öğrendiklerini işinde uygulayan bir mezundur (Özden,1999,s:106).

## 2.2. LİDERLİK KAVRAMI

Toplum halinde yaşamının doğal sonucu olarak insanlar kendi yaşama alanlarındaki çeşitli görev ve sorumlulukları belirli bir işbölümü düzeni içerisinde birlikte paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve aynı zamanda içinde buldukları insan grubunda amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, bütün bu çabaların sistematik bir biçimde gelişim göstermesi, belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bu bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmesini gerektirir. Bunun doğal sonucu olarak bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere yoğunlaştıracak insanlara ihtiyaç vardır (Bayrak,1997,s:355). Gerçekten de, tarihin her döneminde insanlar sosyal bir varlık olmaktan ileri gelen doğaları gereği liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Toplumların ya da örgütlerin liderlere her yerde ve her zaman ihtiyaç duydukları ve duyacakları kaçınılmaz bir gerçektir (Bayrak,1997,s:355).

Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır. Liderlik konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Çelik,2000,s:2).

- Liderlik herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerinin etkileme yönlendirme kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (Tevrüz,Artan,Bozkurt,1999, s:189).
- Liderlik, sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir. Durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zeka, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkar, kendien güvenen özellik ve becerilerdir (Sungur,1997,s:96).
- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis&Nanus).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris).

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zalenzik) (Çelik,2000,s:2).
- Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.(C.H.Cooley).
- Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (E.F.Mumford).
- Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir (F.W.Blackmar).
- Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (E.L.Munson).
- Liderlik grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir (F.S.Chapin).
- Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini farkederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneliktir (L.L.Bernard).
- Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır (C.M.Bundel).
- Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir (C.E.Kilbourne).
- Liderlik, amaçlarını gerçekleştirmesi için moral birliğinin sağlamak ve sürdürmektir (T.R.Phillips).
- Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel duygusal etkileyebilme sanatıdır (N.Copeland).
- Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir (I.Knickerbocker).
- Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (R.M.Stogdill).
- Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (H.Knootz& C.O'Donnell).
- Liderlik, grup amaçlarının gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir (G.Terry).
- Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (J.Lipham).
- Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir (R. Dubin).
- Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (D. Katz&R.L. Kahn) .

- Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (R.R. Krausz):
- Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır (C.Norris).
- Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir (E.Jagues&S.D.Clement).
- Liderlik insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (W.Pagonis).
- Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmektir (T.J.Kowalski&U.C.Reitzig).
- Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (R.Heifetz).
- Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir (R.T.Ogawa&S.T.Bossert).
- Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (G.R.Sullivan&M.V.Harper).
- Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir (K.Gallagher ve diğerleri) (Erçetin,2000,s:4-11).

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can,1991,s:23).

Liderler, çağımızın yönetim felsefesinin yaygın olarak benimsenebilmesi için gerekli değişimi yapacak kişilerdir. Bir yönetici veya patron olmak demek, bir lider olmak demek değildir. Gerçek lider; kendini aşan, dünyayı daha iyi yaşanacak hale getirmeyi hedefleyen, insanların gönlünde ışık yakan, heyecanlandıran harekete geçiren ve toplumları yönlendiren kişidir. İyi bir lider, yüksek iletişim özelliğine sahip, kendisini ve ekibini iyi tanıyan, insanlar üzerinde güven uyandıran, ortaya çıkmamış tehdit ve fırsatları belirleyebilen ve gerektiğinde yalnız kalmaktan çekinmeden cesurca karar verebilen kişidir. Lider insanlara emir değil, heyecan ve ilham verir. Günümüzde insanların en büyük ihtiyacı sevgi, en büyük gücü ise bilgidir. Sevgi ve bilgi ise paylaştıkça azalmaz aksine

artar. Geleceğin yöneticisi, insanların yüreğin eve beynine hitap eden liderler; geleceğin organizasyonu ise, sevgi ve bilginin paylaşıldığı ortamlar olacaktır (Argüden,1997,s:56) .

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

Tablo 1: Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri (Yukl, G.A.,1989, Çelik, 1999, s:10).

### 2.2.1.Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticileri liderlerden ayıran nedir? Bir insana güçlü kişiliğini, vizyon yeteneğini, etkileme ve hayran bırakma becerilerini veren nedir? Bazı insanlar, neden belirli kişilerin çekiciliğine kendilerini kaptırırlar, fikirlerinin izlerler, bu fikirleri ortaya koyarlar ve bu kişilerin her dediklerine inanırlar? Bu insanlar hayranlık uyandırıcı ve uzlaştırıcı, neredeyse büyüleyici bir güç mü yayarlar, yoksa insanların dediği gibi liderlerle peşindekiler arasındaki farkı yaratan liderlik unsurları var mıdır? (Neubbesier,1996,s:9).

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Werner,1993,s:16).

Yönetim ve idare örgütsel hedeflere ulaşmaya yöneliktir. Liderlik ise pekala bu hedeflere ulaşılmasını engellemek için de kullanılabilir. Somut olarak, lider yeteneklerini örgütün çıkarları doğrultusunda kullanmak yerine, kendi çıkarlarını geliştirmek için kullanabilir. Yönetici, kendine bağlı olanları istenilen davranışa getirmek için çok sayıda örgütsel araca sahiptir. Öncelikle üst yönetime karşı sorumludur. Lider ise tersine, insanların istediği gibi davranması için başlıca kişisel kaynaklarına dayanır ve öncelikle bu



kişilere karşı sorumluluk duyar. Son olarak, nezaret, yönetim ve idare örgütteki belli düzeylere bağlantılıdır. Liderlik, ise hangi tür liderliğin gerektiğini belirleyen durum ve koşullara bağlı olarak, herhangi bir düzeydeki herhangi bir kişi tarafından yerine getirilebilir. Bir anlamda, başkalarını yönetme hakkı üst makamlar, başkalarına liderlik etme hakkı ise izleyiciler tarafından verilen bir armağandır (Werner,1993,s:16).

Özetleyecek olursak; yöneticiler işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü, geleceğin az çok kestirilebildiği zamanlarda statükoyu, koruma veya küçük değişikliklerle sürdürmede (idare etmede) etkilidirler. Yöneticiler insanların kendilerinin rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdır. Yani, yapılması gerekenin ne olduğu bilindiğinde yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz. Diğer yanda, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Taşlar yerinden oynadığında önceki konumları ne olursa olsun, yeni durum herkeste bir belirsizlik duygusu doğuracaktır. Mevcut dengenin bozulması anlamına gelen bu belirsizlik, taşların yerinden oynamasıyla bozulan dengenin yarattığı yeni durum bir takım yeni fırsatları da içerisinde barındırır. Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişilerdir (Özden,1999, s:116).

### **2.2.2.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayırım yapılmamıştır. Oysaki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir (Aydın,1994,s:16). Liderliği bir etkileme süreci olarak gören tanımlarda, lider bu süreci harekete geçiren birey olarak kabul edilmiştir.

Lider bir kümenin üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran,1992,s:53). Lider kavramı tanımlanırken, lider ile yönetici arasındaki farklılık belirlenmiştir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışır, lider ise politika belirler. Yönetici ağacı düşünür; liderin bakış açısı ise çok geniştir. Lider ormanla ilgilenir (Lunenburg&Ornstein,1991,s:119).

Drucker'e göre etkili liderler sadece karar vermezler. Bu kişiler örgütte çok geniş bir açıdan bakar ve iş görenler üzerinde çok büyük bir etki oluşturan liderler günlük sorunları çözme ya da ortaya çıkarmadan çok stratejik düşünceleri denerler. Yöneticiler daha arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysaki liderler, gurubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar (Lunenburg& Ornstein,1991).

Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır.

Liderlik hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir (Cameron,a.g.e.) Bennis'in "21. yy'da yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil" görüşü düzensiz, değişken ve belirsiz bir çevresel belirtmektedir. Bennis lider ile yönetici arasındaki bazı farklılıkları belirtirken bunların bilimsel olarak elde edilmediğini ancak muhtemel doğru olacaklarını söylemektedir (Luthans,Ülker,1996,s:183).

Lider grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Öyleyse yönetici de, örgütünü en verimli, en ussal biçimde işler duruma getirebilmek için, aynı zamanda lider olmak zorundadır (Kaya,1996,s:139).

#### Özetle;

- Her lider az çok yöneticidir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle baskı ile iş yaptırabilir.
- Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır, yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan insanların varlığı zorunludur. Yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.

- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
- Lider grubun üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle iş görenlere yönelik iken yöneticiler işe, üretime yönelik çalışırlar.
- Liderler kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanır.
- Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlar.
- Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet yoktur.
- Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
- Lider geliştirir, yönetici muhafaza eder.
- Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Lider güven ilham eder, yönetici ise kontrole güvenir.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, yönetici ise kısa görüşlüdür.
- Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye sorar.
- Lider doğru işi yapar, yönetici işi doğru yapar (İlgar,1996,s.56).

### **2.3. TEMEL LİDERLİK KURAMLARI**

Temel liderlik kuramları Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar ve Durumsallık Kuramları olarak üçe ayrılmaktadır.

#### **2.3.1.Özellik Kuramları**

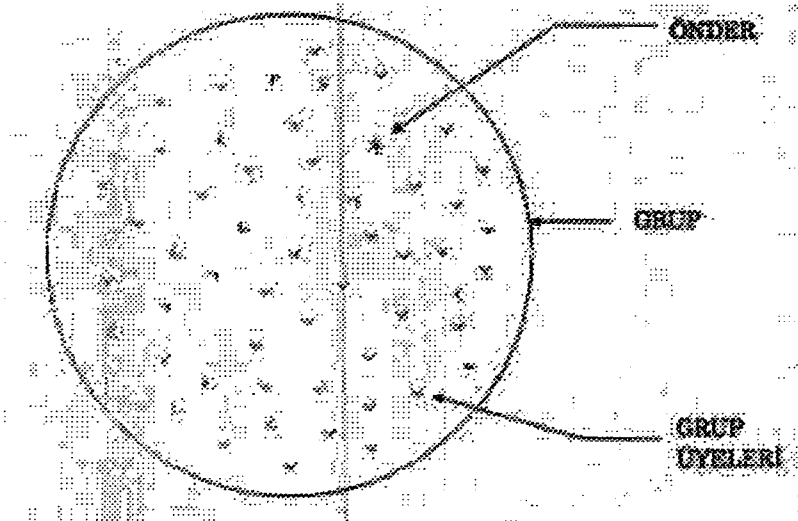
Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram budur. Bu kuram lider değişkenini esas almaktadır (Koçel,1998,s:398).

Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi ve bu görüşe göre liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren,1998,s:390).

Daha çok liderin kişisel özelliklerine ve bu özelliklerin sonuçlarına önem veren Kişilik Özellikleri Yaklaşımı, liderlerin entelektüel, duygusal, sosyallik gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar iyi lider olan bireylerin kişisel özelliklerinin araştırılması ile başlamıştır (Yukl, 1989,s:45). Bu kurama göre; çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bu görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girse girsin, liderdir. “Lider olarak doğmuş”, “doğuştan lider” gibi sözler, işte bu görüşü yansıtır. Bu görüşü bir şema ile gösterecek olursak (Kağıtçıbaşı,1999,s:295).

Kişilik Özellikleri → Lider

Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bir toplumda liderlik özelliklerine sahip birey başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir (Çelik,1998,s.8).



Şekil 1: Liderlik (Önderlik) (Koçel,1998,s:398).

Araştırma sonuçlarına dayanarak liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Başaran,1992,s:57).

1. Daha zeki olmalıdır.
2. Çevresindeki insanlarla daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
3. Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
4. Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Liderlik, sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin bazen aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durum özellikler kuramına ters düşmektedir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasının zorunlu olduğudur. Özellikler kuramının yetersiz kalması sonucunda dikkatlerini başka konular üzerinde yoğunlaştıran araştırmacılar, liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Kuramlar çıkmıştır (Koçel,1998,s:399).

### **2.3.2. Davranışsal Kuramlar**

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan Davranışçı Kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik,1999s:10).

Davranışsal Liderlik Kuramları'nın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak ortaya çok çeşitli liderlik tarzları belirlenerek bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda bu çalışmalara ve liderlik davranışlarına yer verilecektir (Koçel,1998,s:400).

#### **2.3.2.1. Ohio State Araştırmaları**

Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesinde katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State University Liderlik çalışmasıdır (Koçel,1998,s:400). Carroll

Shartle gerçekleştirilen Ohio araştırmaları işbaşındaki yöneticiliğin boyutlarını keşfetmeyi amaçlıyordu (Werner,1993,s:40). Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Çelik,1999,s:11).

Ohio üniversitesinin çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Bu ölçek yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçölmeye çalışılmıştır (Çelik,1999,s:12).

Doğrudan örgütsel amaçlarla ilgili olan görev yönelimli liderlik davranışı; boyut, örgütleme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürölmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler.

İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlere sayęı, güven ve samimiyetini yansıtır. Bu liderler izleyenlerin rahatına, düşünçesine konumuna, iş doyumuna ilgi gösterirler. Kişileri dikkate almaya önem veren lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlarla arkadaşça yaklaşmaya çalışan ilişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır (Çelik,1999,s:12).

Halphin, Ohio State Üniversitesiindeki LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir .

1. Liderlik Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlemiştir.
2. Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin davranışı olarak belirlenmiştir.
3. Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açaşından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadırlar.

4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
5. Liderin gösterdiği davranışlarda, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.
6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır (Çelik,1999, s:12).

### **2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışma Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Koçel,1998,s:401).

Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu işe yönelik liderler ve işgörene yönelik liderler olarak belirlemiştir. İşgörene yönelik liderler, insanlararası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına önem veren kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır (Çelik,1999,s:13). İşe yönelik liderler, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Koçel,1998,s:402).

Yukarıda liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal kuramın temel noktası; liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu çalışmalar önderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır (Koçel,1998,s:402).

### **2.3.2.3. Yönetim Gözeneği Kuramı**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilen Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılmıştır. Bu model, liderlerin davranışlarını sergilerken önem verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerarası

ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyutta bu faktörlerle ilgili derecelerle gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği bir matriks elde edilmiştir (Koçel,1998,s:402).

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

Şekil 2: Blake ve Mounton'un Yönetim Gözeneği (Çelik,1999,s:15).

Blake ve Mounton'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik biçimlerini beş grupta toplayabiliriz (Çelik,1999,s:14).

1. Zayıf Liderlik: Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören ve üretime yönelik en düşük düzeyde ilgi vardır.
2. Otorite ve İtaat: 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç yetki ve denetimden yararlanır.
3. Şehir Klübü Liderliği: Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
4. Denge Sağlayıcı Liderlik: lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır.



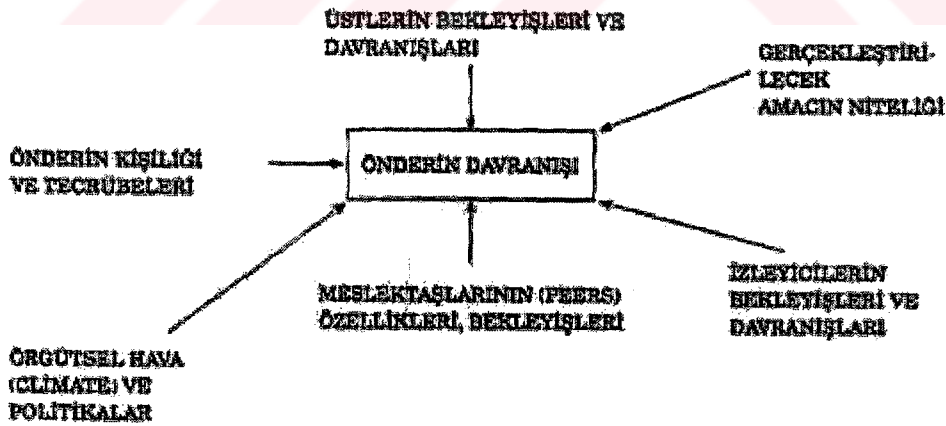
5. Grup Liderliği: 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.

Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik biçimi 9,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bu kuramın doğruluğu durumsal yaklaşımlara daha kolay belirlenebilir. Blake ve Moun-ton 81 çeşit liderlik davranışı sunarak, işgören ve üretime yönelik ilgiye göre etkili olabilecek liderlik davranışları belirlemiştir.

Okul örgütleri açısından bu kuramı değerlendirecek olursak; okul bürokratik bir kurum olduğu için eğitim yöneticileri yani liderler okul için örgütsel amaçlardan ödün vermeden, öğretmenlerin isteklerini de göz önünde bulundurmalıdır. (Çelik,1999,s:16).

### 2.3.3. Durumsallık Kuramları

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarımın sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır (Çelik,1999,s:17). Durumsallık kuramları, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren kuramlardır (Koçel,1998,s:406).



Şekil 3: Liderlik Davranışı (Koçel,1998,s:406).

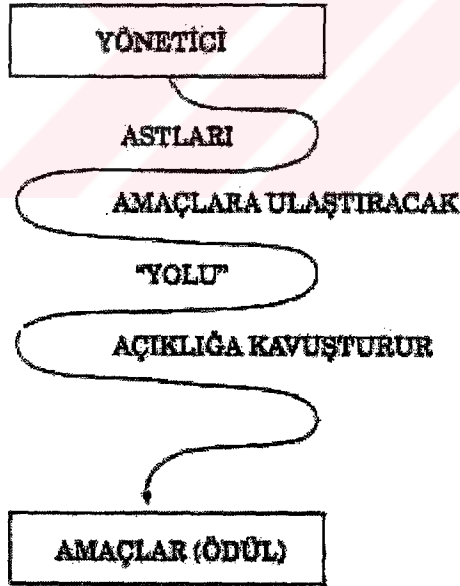
Durumsallık kuramları liderlik davranışlarının durumsal koşullara göre değişebileceğini ileri sürerek, tek ve en iyi yönetim tarzını savunan davranışsal

kuramlardan farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal kuramlar; liderlerin davranışlarını kişiye yönelik ve işe yönelik gibi sınıflandırmışlardır. Fakat hangi durumlarda işe yönelik hangi durumlarda kişiye yönelik olduğunu belirtmemişlerdir. Durumsallık kuramına göre; belirli koşullara altında iki davranış çeşidinin de aynı ölçüde etkili olabileceğidir. (Koçel, 1998,s:407).

### 2.3.3.1. Yol Amaç Kuramı

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen kuramlardan biri de Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş yol-amaç modelidir (Eren,1998,s:402). Yol-amaç kuramı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır (Çelik,1999,s:17).

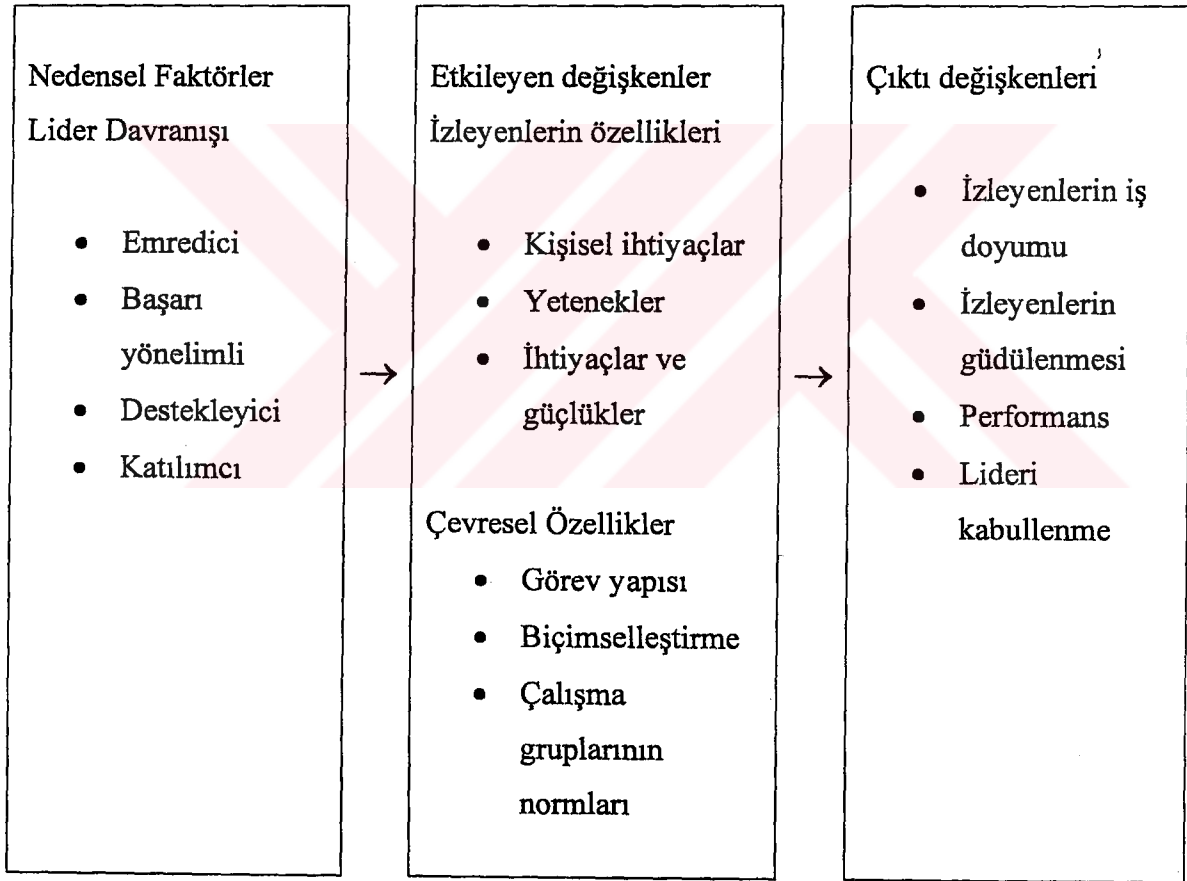
Yol-amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok, izleyenlerin güdülmesi önemlidir (Çelik,1999,s:17). Yani; liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren,1998,s:402).



Şekil 4: Yol-Amaç Liderlik Teorisi (Koçel,1998,s:411)

Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Çelik,1999,s:18).

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



Şekil 5: Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki (Hoy& Miskel,1991, Çelik,1999,s:19).

Yol-amaç kuramı durumsallık kuramları içinde yeni bir kuram olarak görülebilir. Yol-amaç kuramından eğitimsel liderlik açısından çıkarılabilecek bazı sonuçlar vardır.

Yol-amaç kuramının öngördüğü dört liderlik davranışı biçiminden destekleyici ve katılımcı liderlik davranışı eğitimsel liderlikte daha kolay uygulanabilir. Çünkü eğitim örgütleri eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Okullarda emredici liderliğin etkili olması beklenemez. Okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin önünü açan okul yöneticisi, öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu arttıracaktır (Çelik,1999,s:20).

### **2.3.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı**

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Çelik,1999,s:20).

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya (örgütün yapı boyutuna) ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir (Aydın,1994,s:254).

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

- lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,
- başarılabilecek işin niteliği,
- liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi,

Lider-üye ilişkisi lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Lider ile üyeler arasında karşılıklı güven ve saygı olmalıdır. Eğer izleyenler lidere güven ve saygı duyuyorsa, liderin görev başarmaya yönelik etkisi artar. Görev yapısı örgütsel yapıyı ilgilendirmektedir. Lider-üye ilişkisinin kalitesi birinci derecede kişilik ve davranışlarıyla ilgilidir (Çelik,1999,s:21).

Başarılabilecek işin niteliği grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanabileceği gibi bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

Liderin mevkiye dayanan otorite derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme v.s. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Koçel,1998,s:408).

Hangi durumlarda ne türlü liderliğin etkili olacağına ilişkin olarak durumsal değişkenlerin çözümlenmesi Tablo:2’de görülmektedir.

Durumdaki Bağımlılık		Uygunluk	En Etkili Liderlik Biçimi	
Liderin Konumsal Gücü	Görevin Yapılandırılma Durumu	Lider-Üye İlişkileri	Durumun Lidere Uygunluğu	Etkili Lider Biçimi
Güçlü	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	Görev yönelimli (düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	Görev yönelimli (düşük LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	Görev yönelimli (düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İlişki yönelimli (yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmış	Kötü	Orta düzeyde	İlişki yönelimli (yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	Kötü	Orta düzeyde	İlişki yönelimli (yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta düzeyde	İlişki yönelimli (yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta düzeyde	Görev yönelimli (düşük LPC)

Tablo 2: Fiedler’in Liderlik Modeli (Aydın,1994,s:256).

Genelde, hem uygun hemde uygun olmayan durum için “görev yönelimli” lider istenmektedir. Yönlendirici ve düşük LPC’li lider istenmektedir. Bu genelleme şu mantığa dayanmaktadır. “Lider grupla iyi ilişkiler içinde bulunduğu, kapsamlı bir yasal güce sahip

konumda olduğu ve görevin net bir biçimde yapılandırıldığı zaman, liderin katılımcı bir liderlik biçimi kullanması konumunu sarsma ve gücünü zayıflatma riskine girmesine yol açar. Söz konusu durumda, lider, grubun güvenine ve desteğine sahiptir. Gerekli olanı yapmak için yeterli konumsal yasal güce de sahiptir. Öte yandan, görev de açıkça belirlenmiştir, yapılandırılmıştır. Böyle bir durumda izleyenler görevin başarılmasını beklerler. Lider, insan ilişkilerine ayrıca bir ağırlık vermeden, göreve dönük bir davranış göstermek durumundadır.

Lider için durumun elverişsiz olmasına rağmen görev yönelimli bir davranış gerekmektedir. Yasal gücü yetersiz, gruptan çok az bir destek, iyice yapılandırılmamış bir görevle karşı karşıya kalındığında sadece yönlendirici, görev yönelimli bir davranışın grubu harekete geçirilebileceği öne sürülmektedir. Sonucun başarılı olması, daha iyi ilişkiler için daha sağlam bir temel olarak düşünülmektedir (Aydın,1994,s:257).

Fiedler'in modeli, okullardaki yöneticilerin etkili liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Önce okul yöneticilerinin etkililiğini belirleyebilmek için okul yöneticisinin liderlik davranışları, kontrol durumu ve etkili okulun belirlenmesi gerekir. Liderin etkililiğini arttırmak için etkili eğitimsel çıktılar oluşturmaya yönelmesi, ulaşılabilir hedefler belirlemesi ve performans ölçütlerinin geliştirmesi gerekir (Çelik, 1999,s:22).

### **2.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı**

Model başlangıçta 1973'te Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiş, daha sonra Vroom ve Jago 1988'de model üzerinde tekrar çalışmalar yapmışlardır. Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Modeli, liderliği karar alma süreci olarak tanımlamaktadır (Vroom ve Yetton,1973,s:67).

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katılma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır (Çelik,1999,s:24). Buna göre; lider açısından sorun, her durumun özelliklerinin çözümlenmesi ve sonuca göre en etkili biçimde davranılmasıdır. Fiedler'in liderlik modeli, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin uygun ya da etkili olacağı görüşüne dayanırken, Vroom ve Yetton'un kuramında daha da

**Y.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

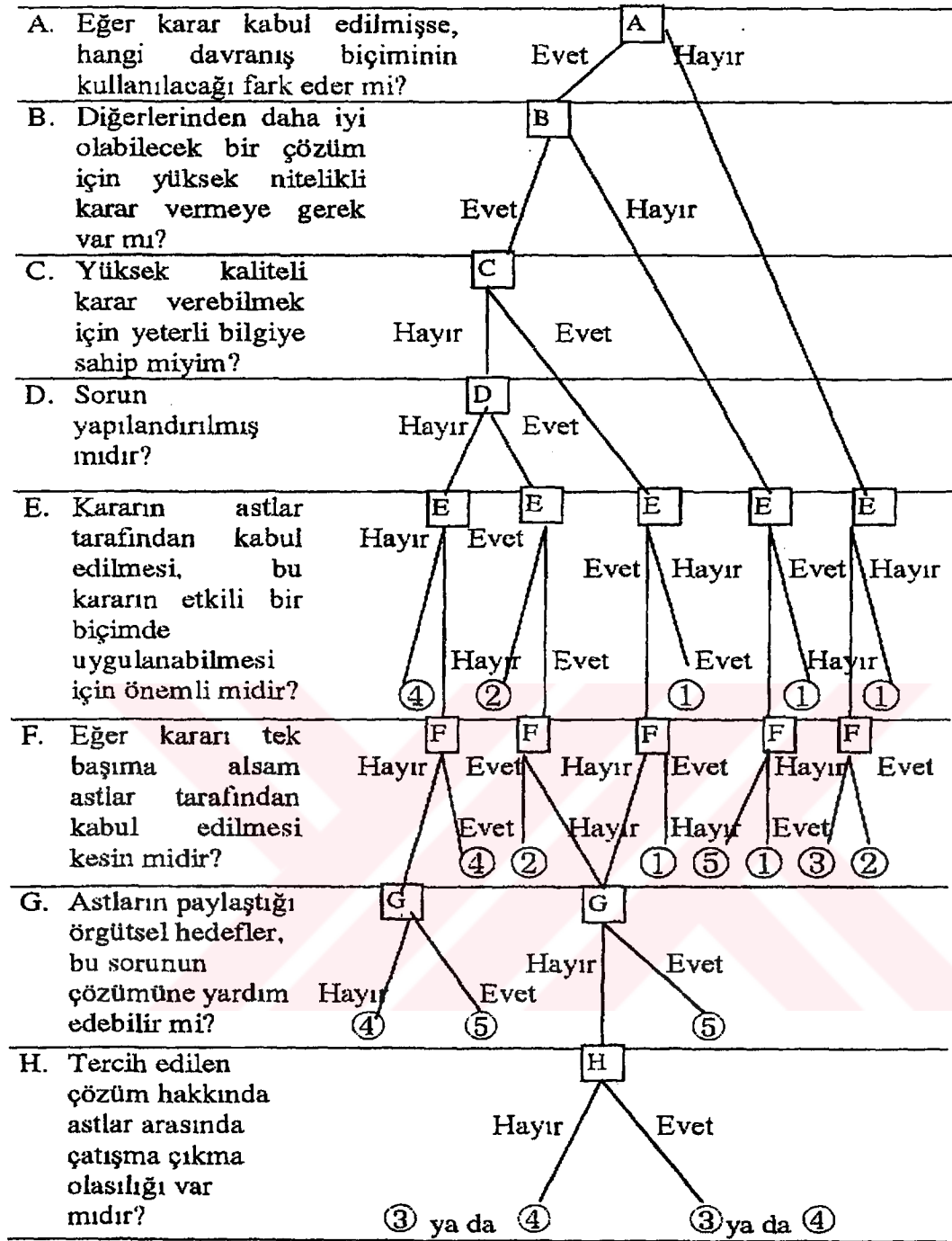
ileri gidilmekte ve belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmaktadır (Aydın,1994,s:257).

Etkili liderlik, duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır. Vroom ve Yetton'un liderlik biçimleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Çelik,1999,s:24).

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

Tablo 3: Beş Liderlik Biçimi (Çelik,1999,s:25).

Vroom ve Yetton'un kuramında sekiz durumsallık sorusu aracılığıyla özel bir yol önerilmektedir. Bu sorunları evet ya da hayır şeklinde yanıtlayarak lider beş karar verme biçiminden hangisini edeceğine karar verir. Lider kullandığı karar verme biçimiyle astlarını ne ölçüde karar verme sürecine katacağını da belirler.



Şekil 6: Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli (Hellrigel,Slocum& Woodman,1986,Çelik,1999,s:27).

Bu kuramın bazı sınırlılıkları vardır. Çünkü bu kuramın temel noktasını kendi kendine bilgidan yararlanma oluşturmaktadır. Yöneticilerin kabul etmesi ve istemesine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadır. Bu durumda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır (Çelik,1999,s:25).



Vroom ve Jago yaptıkları bir çalışmada modele göre alınan kararlarda başarı oranını %62 olarak saptamışlardır. Model geniş olarak tanımlanmış davranışlar yerine tek bir davranışa yani karar almaya odaklandığı için işlevsel olarak değerlendirilmektedir. Durumsal kuramlar içinde de, ampirik çalışmalarla en çok desteklenen çalışma olarak bilinmektedir (Yukl,1989,s:87).

Kuram	Lider davranışları	Durumsallık değişkenleri	Lider etkililiğinin ölçütü
Fiedler	Görev yönelimi ilişki yönelimi	Grup iklimi Görev yapısı Liderin konumsal gücü	Performans
House'nin yol-amaç kuramı	Destekleyici Emir verici Katılımcı Başarı yönelimli	İşgörenlerin Özellikleri Görev özellikleri	İşgörenlerin iş doyumunu ve iş performansı
Vroom ve Yetton	Otokratik davranıştan demokratik davranışa	Kararın niteliği Kararın kabulü	Kararın kalitesi İşgörenlerin kararı kabullenmesi

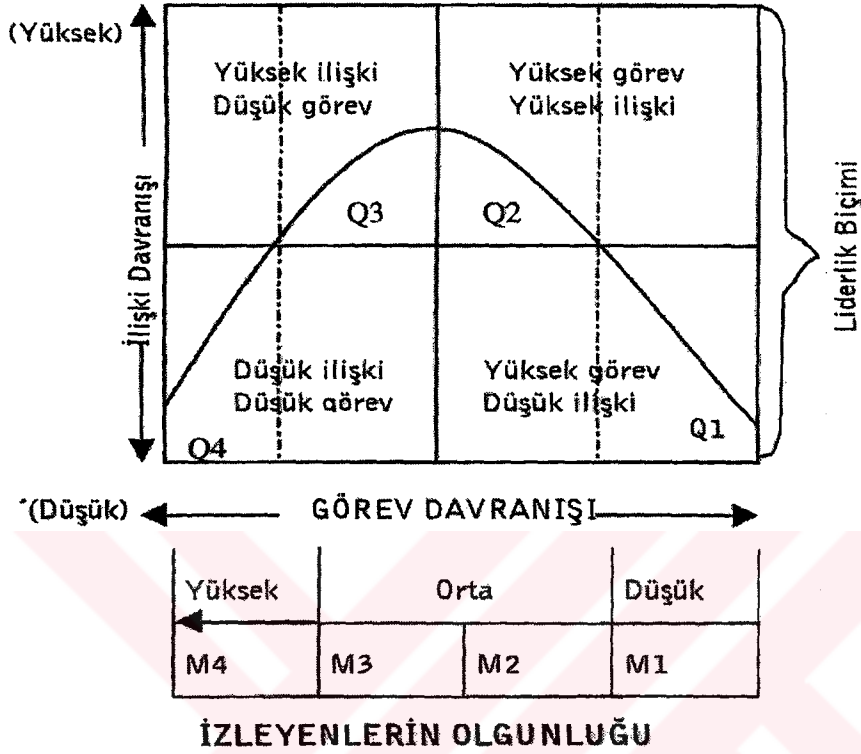
Tablo 4: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1986, Çelik, 1999, s:28).

Liderin etkililiği değerlendirildiği zaman her üç durumsallık kuramı arasında farklılık görülecektir. Fiedler liderin etkililiğini performansa dayandırırken, House işgörenlerin iş doyumunu ve performansına, Vroom ve Yetton ise kararın kalitesi ve kabulüne dayandırmaktadır. Bireysel performansın geliştirilmesi en önemli araç olarak görüldüğü zaman, Fiedler ve House'nun kuramı daha yararlı olabilir (Çelik,1999,s:28).

#### 2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mounon'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir (Eren,1998,s:404). Durumsallık kuramı Fiedler'in ve House'nin kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk

düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın temel varsayımının, lider etkinliğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır (Çelik,1999,s:29).



Şekil 7: Durumsal Liderlik Teorisine Göre Etkili liderlik Biçimleriyle İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi Arasındaki İlişki (Owens,1987,Çelik,1999,s:30)

Lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre Q1, Q2, Q3 ve Q4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider görev dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (Q1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi Q2 niteliğinde olup astlara fikir verme ve emirlerinin gerçeklerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz arttığı M3 durumlarında ise lider, yüksek ilişki görev davranışını (Q3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4

durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (Q4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren,1998,s:404).

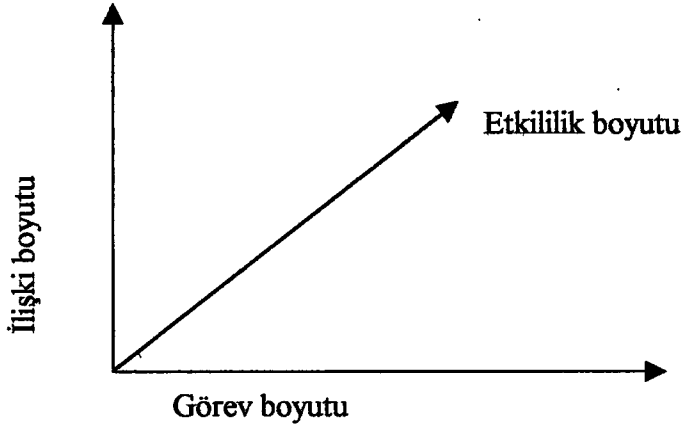
Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak zorundadır. Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyi daha yüksektir. Öğretmenler dört yıllık fakültelerden mezun olmaktadır. Branş öğretmenlerinin de en az yüksek lisans mezunu olma zorunluluğu getirilmiştir. Bütün öğretmenlerin yüksek lisans yaptığı bir lisede okul yöneticisinin yüksek düzeyde görev yönelimli bir davranış sergilemesi, onun liderlik gücünü büyük ölçüde zayıflatabilir (Çelik, 1999,s:32).

Durumsal liderlik kuramı önemli bir soruna ışık tutmaktadır. Bu sorun, liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılaması ve izleyenlerini devamlı yönlendirme gereği duymasıdır. Astlarını yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını artırması beklenemez (Aydın,1994,s:264).

Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir. Eğitim yöneticisinin liderlik davranışları öğretmenlerin yanında diğer personeli ve öğrencileri de etkiler. Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi, öğretmenlerinkinden farklı olacaktır. Öğrenciler gelişim döneminde oldukları için okul yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik davranışlarının öğrencilerin gelişim seviyelerine uygun olması gerekir (Çelik, 1999,s:32).

### **2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı**

Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Liderlik iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar "ilişki" ve "görev" boyutlarıdır. Reddin, bu "ilişki" ve "görev" boyutlarına üçüncü bir boyut olarak etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Aydın,1994,s:259).



Şekil 8: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı (Çelik,1999,s:34).

Görev yönelimli liderler; üyelerinin rollerini tanımlayarak ve örgütleyerek işi bitirme yollarını bulmaya çalışırlar. İlişki yönelimli liderler; kişisel ilişkileri ön planda tutup, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı verirler (Eren,1998,s:399).

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz lider olarak belirlemiştir. Merkezde yer alan liderlik gözenğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır. Bu merkezdeki liderlik biçimleri ile ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş, dördü etkili, dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir (Çelik,1999,s:33).

### **Etkili Liderlik Stilleri**

- 1. Geliştirici :** Bu stilde yönetici ilişkilerle maksimum derecede, görevlerle minimum düzeyde ilgilenmektedir. Bu stili kullanan yönetici tek tek bireylerin gelişimi ile ilgilenir, bu nedenle de insanların güvenini kazanmıştır.
- 2. Yönetici:** Bu stilde yönetici hem görevle hem de ilişkilerle gereği gibi ilgilenir. Buradaki yönetici ya da bu stili kullanan yönetici, iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar koyan, takım yönetiminin yararına inanan ve kullanan yöneticidir.
- 3. Bürokrat:** Bu tarzda, hem göreve hemde ilişkilere ilgi en azdır. Bu stili kullanan yönetici kurallarla ilgilenir, kurallar yardımı ile devamlılığı ve durumun kontrolünü sağlamaya çalışır, bu nedenle dürüst ve vicdanlı olarak tanınır.

4. **İyi niyetli otokrat:** Bu stilde göreve ilgi maksimum, ilişkilere ilgi minimum seviyededir. Bu stili kullanan yönetici tam olarak ne istediğini bilir ve bunu ilişkilere ilgisi az olmasına rağmen insanları küstürmeden gerçekleştirir.

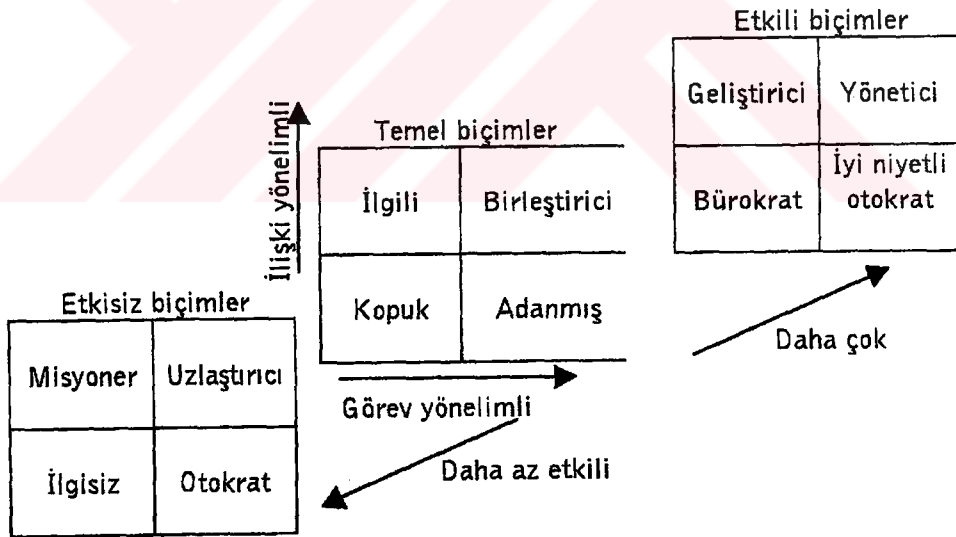
#### Etkili Olmayan Liderlik Stilleri

1. **Misyoner:** Bu yönetici, duruma uygun bir davranış olmadığı halde görevle en az seviyede ilgilenirken insanlar ve ilişkilerle çok fazla ilgilenir.

2. **Uzlaştırıcı:** Bu yönetici sadece görevle veya ilişki ile ilgilenmenin gerektiği ya da yeterli olduğu bir durumda , hem görevle hemde ilişki ile fazlaca ilgilenir. Bu tarzdaki yöneticiler kötü birer karar alıcıdırlar.

3. **Otokrat:** Bu stili kullanan yönetici, durum bu davranışı gerektirmediği halde, görevle maksimum düzeyde, ilişkilerle minimum düzeyde ilgilenmektedir. Bu yönetici astlarına ve genel olarak diğer insanlar güvenmez, memnuniyetsizdir ve göreve ilgisi de sadece hali hazırda söz konusu olan göreve yöneliktir.

4. **İlgisiz:** Durum için hiç de uygun bir davranış olmadığı halde, hem görevle hem de insanlar ve ilişkilerle en az seviyede ilgilidir. Hiçbir şeye karışmayan, pasif bir yöneticidir (Luthans,1995,s:167).



Şekil 9: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Çelik,1999,s:35).

Reddin'in modeli özellikle lider özellikleri, lider davranışları ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır. Reddin'in bu modelinden özellikle yönetici yetiştirmede yararlanılabilir. Bu model her duruma uygun bir lider davranışı üzerinde yoğunlaşmamaktadır. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler

birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında özellikler kuramının, davranışsal kuramlarının ve durumsal kuramlarının sentezi olarak görülebilir (Çelik, 1999,s:36).

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir.Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio State çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumunu ve etkililiğine bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde durulmuştur. House, karizmatik liderlik üzerindeki dağınık çalışmaları toparlamış ve karizmatik liderliğin izleyenlerin üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini savunmuştur. Bass, transformasyonel ve transaksiyonel liderlik arasındaki ayırımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden belirlemiştir. Dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşılamaya çalıştıkları saptanmıştır (Çelik,1999,s:137).

Karizmatik liderlik, yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır (Çelik,1999,s:151).

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir.

Transaksiyonel (sürdürümcü) liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler (Çelik,1999,s:142).

Transaksiyonel liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerinin analizinde kullanılmıştır. Transformasyonel liderlik konusunda çalışan araştırmacılar, liderlik özelliklerine ilişkin bilgileri karizma modeline uygulamışlardır. Karizmatik özellikler, transformasyonel liderlik davranışının bir boyutu olarak görülmüştür. Araştırmacılar transaksiyonel liderlik davranışının sosyal etkisini “içselleştirme”, transformasyonel liderlik davranışının sosyal etkisini ise “özdeşleşme” olarak saptamışlardır (Çelik,1999,s:141).

## 2.4. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Yönetim süreçleri, örgüt yapısının, amaca ulaşmak için, belli bir yöntemle ilgili çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümüdür (Binbaşıoğlu,1988,s:30).

Bu etkinlikleri gerçekleştirecek olan eğitim yöneticileri olduğu için eğitim yönetimi süreçlerine değinilmiştir.

Vetire, süreç, proses gibi terimlerle söz edilen bu kavramlar, birçok yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralanmıştır. Gerçekte bunların çoğu değişik terimleri fakat aynı özellikleri kapsamaktadır. Klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin öğeleri; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir (Fayol,Bursalıoğlu,1998,s:79). Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Burada seçilen görüş yönetim sürecini karara, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralayan görüş olacaktır (Bursalıoğlu,1998,s:80).

### 2.4.1. Karar

Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın,1994,s:126).

Karar süreci örgütte değişiklik yapama, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi; her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait infarmasyon toplanması, infarmasyonun çözümleme ve yorumu, çözüm yollarının formülleştirilmesi, en verimli çözümüm seçimi, uygulama ve değerlendirmedir. Yönetici aynı zamanda, karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları,

karar sürecinde ve maiyetin rolü konularında iyi yetişmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 1998, s:80).

Bir okul yöneticisinin etkileme gücünün gerçek kaynağı, yetkilerin kullanılış biçiminin örgüt üyelerince kabul edilmiş, benimsenmiş olmasıdır. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur (Aydın,1994,s:130).

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve bunu kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırlarsa, uygulamaya da o kadar çok o kadar katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar çok esirgenirse, uygulamaya da o kadar çok karşı çıkarlar. Son olarak okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır (Bursalıoğlu,1998,s:81,82).

Bir eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeler şunlardır (Bursalıoğlu,1998,s:96):

1. Grup dinamiğini anlamalı, fakat örgüt amaçları dışında kullanmaya kalkışmamalıdır.
2. Güdülleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
3. Karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir.
4. Etrafında demokratik bir ortam yaratmalıdır.
5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir.
6. Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır.
7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
8. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır.
9. Grubun başarısı ve sürekliliği açıklanmalıdır.
10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
11. Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.
12. Takdir hakkını kullanırken, kamu yararı gözetmelidir.



## 2.4.2. Planlama

Planlamanın çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için, gerekecek insan gücü ve teknoloji kaynaklarının, bunların kullanılış biçimlerini karşılaştırma eylemidir (Gürsel,1997,s:50).

Yönetimde “planlama”, örgütün amacının gerçekleştirilmesi için, yapılması gereken işleri ve bütün kaynakları sıraya koyma ve uygulanacak yöntemleri, genel çizgileri ile belirleme işlemidir(Aydın,1988,s:32).

Örgütün etkinlikleri bir plana bağlanmadığı zaman, işler rastlantıya ya da isteğe bırakılmış demektir. Ne yapılacağına önceden bilinmesi, gerekli önlemlerin zamanında alınması, ancak planlama ile gerçekleşebilir. yönetimde zaman, emek, anapara gibi maddi ve manevi kaynaklardan gereği gibi yararlanmak da planlama ile olabilir (Aydın,1988, s:32).

Eğitim planlamasında izlenecek aşamalar şöyle sıralanabilir (Bursalıoğlu,1998, s:100).

1. **Sistemin hedefinin saptanması:** bu girişim, eğitim sisteminin ürününe bulunacak piyasayı sağlamak içindir. Bu amaçla da, böyle ürünün stokları ve akımları iyice incelenmeli ve buna göre program hazırlanmalıdır.
2. **Sistemin ürünü ve bunların değeri:** bu değerlendirmeyi en doğru yapacak organ önce istihdam piyasası, sonrada kamuoyudur.
3. **Sistemin üzerinde çalıştığı madde:** eğitilecek nüfusun yeteneklerinin , çeşitli bilgi ve beceri düzeylerine dağılımını gerektirir.
4. **Üretim teknikleri:** programların ahenk ve sürekliliği, öğrencilerin bu programlara göre seçilmesi, öğretmen yetiştirme ve geliştirme, eğitim örgütlerinin tipleri, öğretim yöntemleri ve benzerleri bu aşamada ele alınır. Bunları çözümlenme veya bileşiminde göz önünde tutulacak en önemli nokta maliyet yarar ilişkisidir.

5. **Kurulacak sistemin yapısı:** daha çok kaynakların kullanılmasıyla ilgili olup, yatırım programları, bina verme, öğrenci akımı gibi problemleri ele alır.
6. **Sistemin verimini değerlendirme:** Eğitimden kazanılan yararların saptanması, sistemin parçalarının birbirleriyle veya sistemin diğer sistemleri ile karşılaştırılması sonunda elde edilebilir. Eğitimin bireye, topluma ekonomiye sağladığı yararların değerlendirilmesi, teknik ve ekonomik bilgi gerektirir.

Yönetici etrafındakilere ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği dikte ettirme yerine, planlama sürecinde gerçek anlamda etkin olmalarını sağlamak için fırsat ve olanak sağlamalıdır. Yönetici örgütteki her şeyi en iyi yapan bir insan olma yerine, üyelerin yaratıcı güçlerini, yeteneklerini harekete geçirmesini bilen bir insan olmalıdır (Aydın, 1994,s:135).

### 2.4.3. Örgütlenme

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Örgütün amacı ile ilişkisi açısından ele alındığında, örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir (Aydın,1994,s:139).

Bir başa tanıma göre örgütlenme; grup etkinliklerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluklar belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir. Örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur (Erdoğan,2000,s:66).

Örgüt, sağlıklı karar vermeyi sağlayıcı, yaratıcı planlamayı özendirici, özgür ve etkileşimi kolaylaştırıcı, ortak amaçların bireyler ve grup tarafından doğru olarak anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayıcı, istenilen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda birey ve grup katkılarını eşgüdümleyici, iş görenlerin kişilik ve mesleksel gelişimlerini destekleyici ve tüm bireysel ve örgütsel çabaların sürekli olarak değerlendirilmesini garanti edici bir yapıya sahip olmalıdır (Aydın,1994,s:141).

Örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç, şu aşamalardan oluşur (Aydın,1994,s:141).

1. Örgütün amacının saptanması,
2. Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
3. Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektiği yetkinin verilmesi,
7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması.

#### **2.4.4. İletişim**

İnsanlar doğal olarak çevrelerinde olup bitenleri öğrenmek ve anlamak isterler. Aynı şekilde insanlar sahip oldukları duygu ve düşünceleri birbirlerine iletmek isterler. Bu özellikle nedeniyle insanlar arasında gerçekleşen “iletişim” diye adlandırılan süreç doğar (Erdoğan,2000,s:57).

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkiler geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir. (Bursalıoğlu,1998,s:110).

İletişim demokratik yönetimin gereğidir. Secker-Hudson’un şu sözü daha iyi belirtiyor: “Demokratik yönetimde, iletişim yolları kapandığı oranda, demokrasi de geriliyor demektir. İletişim, özgürce, sorumlu ve duyarlı bir yönetimden teşvik görüyorsa, demokrasi gelişecektir (Binbaşoğlu,1988,s:45).”

Eğitim yönetimde iletişim gereklidir. Bunun nedenleri şunlar olabilir:

1. Örgütün amacı ile yönetsel uygulamaların sonucu arasındaki durumu karşılaştırmak için;
2. Yöneticinin doğru karar vermesini sağlamak için;
3. Örgütün gelecekle ilgili plan ve programlarını hazırlamak, yani o günkü gereksinmeler ile gelecekle ilgili gereksinimleri tasarlamak ve saptamak için;
4. Örgütü denetleyerek amaca kısa yoldan varabilmek için;

Bu amaçları kısaca; “yönetimi gerçekleştirmek” biçiminde de belirtebiliriz. Bu nedenlerle, iletişim, yöneticinin asıl ödevleri arasında yer almıştır (Binbaşoğlu, 1988,s:45-46).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişim gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Örgütte (okul) olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak sağlar. Örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir (Aydın, 1994, s:152).

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu,1998,s:119).

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
4. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
5. Katılanları güdülemek,
6. Başarılan işleri ortaya koymak,
7. Gereksinim ile doyum arasında denge kurmak,
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
10. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
11. Önemli haberleri yinelemek,
12. Her iletişim aracından yararlanmak,
13. Destek ve karşıt güçleri tanımak,

14. İletişimi aralıksız sürdürmek.

### 2.4.5. Etkileme

Formal örgütün doğası, niteliği bir kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Örgüt için güç zorunludur. Zira, örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için en son çare olarak “güce” başvurulabilir. Örgüt amacını gerçekleştirmede, kendine yaşam gücü kazandıracak güdüleyici güç gerektirir (Aydın,1994,s:154).

Etkinin önemi davranış bilimlerinin yönetim bilimine girmesi ile artmıştır. Etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan, örgüt anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir (Bursalıoğlu,1998,s:120). Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan, ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır. Bazı yönetim bilimcileri (örneğin, Simon 1957) yöneltme yerine etkileme sözcüğünü kullanmaktadır. Etkileme sözcüğünün yeğlenmesi, otoritenin çeşitli etkileme yollarından sadece birisi ve en son başvurulması gereken bir yol olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Bu anlayış, yönetsel örgütün yapısının ötesinde bazı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Aydın,1994,s:155).

Yönetsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek, biçimde etkilenmeleri derecesidir. Bu konuda şu noktalara dikkat edilebilir (Aydın,1994,s:155).

1. Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması,
2. İlgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması,
3. Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması,
4. Kullanabilecek herkese, gerekli enformasyonun sağlanması,
5. Örgüte bağlılığın geliştirilmesi,
6. Yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi,
7. Bireylerin gelişiminin sağlanması,
8. Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması.

Yukarıda belirtilen bu yollar ve diğerleri iş görenleri etkilemede yöneticiler tarafından kullanılabilir. Yetkinin bir etkileme aracı olarak kullanılması hiç kuşkusuz yöneticiler arasında büyük farklılık gösterir. Bununla birlikte, yetki (otorite) tüm yönetsel durumlarda zorunlu bir ögedir (Aydın,1994,s:155).

#### **2.4.6. Koordinasyon**

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyonun iki görevi verme ve yöneltmedir. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberdar olmasını öngörür. Bu bakımdan, aynı amaçların paylaşılmasını gerektiren işbirliği kavramı ile karıştırılmamalıdır (Bursalıoğlu, 1998,s:121).

Koordinasyonu, yönetimin esası olarak algılamak gerekir. Zira, örgüt amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetim süreçlerinin her biri, bir koordinasyon uygulamasıdır. Koordinasyon, ayrı ve bağımsız bir yönetsel eylemler bütünü olarak düşünülmemelidir. Koordinasyon, yönetimin her yönünün bir parçasıdır. Yönetim sürecinin her ögesi etkili bir koordinasyona katkıda bulunur (Aydın,1988,s:110).

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Bursalıoğlu,1998,s:121).

Bir eğitim örgütünde koordinasyon sağlama çok önemlidir. Çünkü; eğitim teşebbüsüne katılan gruplar hem çok değişik hem de çok hareketlidir. Sözelimi, çevredeki halk, meslek kuruluşları, veliler yöneticiler, öğretmen ve öğrenciler birbirine aykırı olarak bilgi ve değerler taşıyabilirler. Okul yöneticisinin görevi, bu ayrılıkları gidermek ve bu bilgi ve değerleri okulun amaçlarını gerçekleştirmek yolunda kullanmaktır (Gürsel, 1997, s:64). Bir yöneticinin yeterliliğinin ölçütü, iş görenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya derecesidir (Aydın,1994,s:153).

Bir eğitim örgütünde, koordinasyon sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu,1998,s:125).

1. Görevsel bir yönetim yapısı,
2. Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması,
3. Yazılı politika ve tüzükler,
4. Etkili bir iletişim sistemi,
5. Bir koordinasyon birimi ve uzman personel,
6. Yazılı plan ve programlar,
7. Düzenli rapor ve kayıtlar,
8. Moral eğitimi,
9. Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması.

#### **2.4.7. Değerlendirme**

Tüm kurum ve kuruluşlar, özellikle kamu kurumları, sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Her zaman kasıtlı ve planlı olmasa da bu değerlendirme sürüp gider (Aydın, 1994,s:161).

Değerlendirme, yapılan bir işin ya da bu işi yapan iş görenin değerini biçme, tanıma sürecidir. Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılması sonucunda varılan bir yargı olduğu için denetimin bir uzantısıdır (Gürsel,1997,s:65).

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden hazırlanması gerekir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli ya da aralı, dışarıdan yahut içerden, statik veya dinamik olarak yapılabilir. değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu, 1998,s:125).

Değerlendirme sürecinin dört aşaması vardır (Aydın,1994,s:65).

1. Yapılan veya yapılacak olan fonksiyonların ölçüleri belirlenir. Yapılacak işlem ve eylemlerin belli bir süreye yayılması bunların kimler tarafından, nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenmesi ve ortaya konmasıdır.
2. İşgöreneğin yaptığı işlem ve eylemlerin ölçülmesidir.
3. İşgöreneğin değerlendirme sonuçlarının önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçülerinin karşılaştırılmasıdır.
4. Aksaklıkların ve olumsuzlukların ortaya konulmasıdır.

Eğitim örgütlerindeki değerlendirme süreci, değerlendirilen eyle ilgili bireylerin tümünü kapsar. Değerlendirme de bir grup işlevidir. Demokratik bir kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilir. Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Yönetim sürecinin diğer öğelerinde de olduğu gibi, değerlendirmenin amaçları, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar, personelin sürekli gelişmesini de kapsar. Başarılı olmak isteyen yöneticiler değerlendirme sürecinin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır (Aydın,1994,s:166).

## 2.5. EĞİTİMDE LİDERLİK

### 2.5.1. Eğitimsel Liderlik

Okul yöneticilerinin liderlik rollerinin geliştirilmesi konusunda eğitimsel liderliğe ilişkin literatürde bir uyum bulunmaktadır. Ancak okul yöneticisinin gösterdiği davranışlarla uygulama arasında tutarlık bulunmamaktadır. Okul yöneticisi bir taraftan genel yönetici bir taraftan da öğretimsel lider rolünü oynamaktadır. Araştırmacılar okul yöneticisinin rolleri ve davranışlarına ilişkin yedi zıt konu bulunduğunu belirlemiştir (Lunenburg&Ornstein,s:336).

1. Öğretimsel liderlik rolünü tam olarak belirleme eksikliği,
2. Üniversitelerin okul yöneticisi yetiştirme programındaki yeterlik düzeyine ilişkin farklılıklar,
3. Okul yöneticisini değerlendirme kriterlerinin farklı olması,
4. Görevlerin geniş bir alana dağılması ve görevler arasındaki kopukluk,

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



5. Etkili öğretimin nasıl olacağına ilişkin anlaşmazlık,
6. Performans ve hedef arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ödül ve güdüleme eksikliği,
7. Öğretmenle sözleşme yapma ve pazarlık etmede ortaya çıkan sınırlamalar.

Eğitimsel liderlik alanını etkileyen liderlik kuramlarının, eğitim yönetiminin uygulama boyutuna nasıl yansıdığı büyük önem taşımaktadır. Gerek eski gerekse yeni liderlik kuramları tamamen kuramsal düzeyde üretilmiş bilgiler midir? Kuşkusuz liderlik kuramlarının eğitimsel liderlik uygulamalarına yansıyan bir yönü de bulunmaktadır. Eğitimsel liderlik alanında özellikle eğitim dışı örgütlerde yapılan çalışmaların etkili olduğu söylenebilir. Eğitimsel liderlik alanına özgü olarak geliştirilen kuramları sayısı oldukça yetersizdir. Özellikle temel sorun, okul yöneticilerinin uygulamalarına yön verecek eğitimsel liderlik kuramlarının yeterince geliştirilmemiş olmasıdır.

Yeni liderlik kuramlarının eğitimsel liderliğin uygulama boyutuna daha pratik yararlar getireceği ileri sürülebilir. Moral liderlik, öğretimsel liderlik, öğrenen lider, kültürel liderlik, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik, okul yöneticisinin eğitimsel liderliğine özgün bir boyut katabilir. Bu liderlik kuramları, okul yöneticisinin gelecekteki rollerini oynayabilmesi için yetiştirilme ihtiyacının ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticisi çevresel değişim hızına uyum sağlayabilecek bir öğrenen olmak zorundadır (Çelik, 2000, s:229).

### **2.5.2.Öğretimsel Liderlik**

Özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren araştırmacılar eğitim liderliği kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkez alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde dikkatleri toplamaya başlamışlardır. Kısa zaman içerisinde birçok bilim adamının ilgisini çeken bu konu, günümüzde de eğitim liderliği alanındaki çalışmalar içerisinde çok önemli bir yer tutmaya devam etmektedir. Araştırmacılar yaklaşık yirmi beş yıldır sürdürmekte oldukları çalışmalarla eğitime özgü bir liderlik türü olan öğretim liderliğinin boyutlarını genel özellikleri ile tanımlamayı başarmışlardır. Bunda da daha önemlisi; bu araştırmalarla aynı zamanda öğretim liderliğinin etkili okulları geliştirmede vazgeçilmeyecek bir öneme sahip olduğunun kanıtlanmış olmasıdır (Gümüşeli, 1996, s:201).

Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır. Öğretimsel liderliğin öğretim ve program geliştirme konusunda uzman olması, onun öğretmenler karşısındaki uzmanlık gücünü artırır. Öğretimsel liderlik diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir (Çelik,2000,s:208).

Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi gerekir. Okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir (Erdoğan,2000,s:165).

Öğretim liderliğine ilişkin ilk araştırmaların sonuçları 1980 ve 1990'lı yıllarda yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir. Söz konusu çalışmalarda yine başarılı okulların özellikleri arasında okullardaki öğretmenlerin tümü için hareket noktası sağlayan açık bir misyon geliştiren, dikkatleri öğrenme üzerinde toplama ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir okul iklimi yaratmayı başaran öğretim liderlerinin önemli bir yer tuttuğu belirlenmiştir. Başka araştırmalar da bu sonucu destekleyerek, etkili okulu tanımlayan faktörle içerisinde okul müdürünün öğretim programı hazırlama ve öğretime doğrudan katılımın ilk sırayı aldığını kanıtlamışlardır (Gümüşeli,1996,s:201).

Kısaca; okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi "öğretim lideri" olmalıdır (Erdoğan, 2000,s:165).

Etkili okullarda yöneticinin zamanının büyük bir kısmını öğretim ortamlarında geçirdiğinin belirten Balcı öğretim liderliğini şöyle özetlemektedir: (Özden,1999,s:147).

"Onun temel ilgi ve uğraşısı eğitim-öğretim sorunlarıdır. Öğretim liderliği yapabilmek üzere bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devreder. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim ve öğrenim geliştirilmesine dönük olarak birleştirir."

Öğretimsel liderlik kuramının temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik,2000,s:208-211).

1. Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.
2. Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Öğretimsel liderlik yaklaşımı ile birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.
3. Öğretimsel liderlik mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. Daha önceki geleneksel kuramlar e 1980’li yıllardan sonra geliştirilen liderlik kuramları, okul dışı örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Buna karşılık öğretimsel liderlik kuramı, tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır.
4. Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. Öğretimsel liderlik okul ve özelliklede sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.
5. Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik belli kişisel özelliklere sahip olmadan çok, bir yetiştirme biçimi gerektirmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisansüstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konusu yer almıştır.
6. Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları oluştuğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

7. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir.
8. Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiği zaman, öğretim kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.

## **2.6. OKUL YÖNETİCİLİĞİ ve İYİ BİR OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ**

Eğitim, yaşamın birçok yönlerine girmiştir. Evde, okulda, fabrikada insanlar, hep yaşama daha etkin bir uyum için yetiştiriliyorlar. Bugün, her beş kişiden bir kişi, çalışma zamanını öğrenmeye vermiştir. Sonra eğitim işi, yalın bir iş değildir. Bunun için gerek kişinin kendisinin ve gerekse ilişkide bulunduğu çevrelerin, dikkatlice incelenmesi gereklidir. Dünya sorunlarının temelinde eğitim vardır. Bu kadar önemli olan bir iş rastlantılara bırakılamaz. Bunun için bir plan, program ve belirli ilkelere uygun olarak yapılması gerekir. Bir fabrikada, bir orduda, verimliliği ve etkinliği arttırmak için, örgütlenme nasıl gerekli ise, eğitim işi de aynı biçimde örgütlenme ister. Bu amaçla okul yönetimiyle ilgili planlar yapılır; izlenecek yollar saptanır. Bunların daha iyi nasıl yapılabileceği, eğitim ya da okul yöneticisi tarafından bilinmelidir (Binbaşıoğlu,1988, s:124).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu,1998,s:6). Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel,1997,s:77). Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu,1998,s:6).

Okullar, eğitimin verildiği bir yerdir. Bu nedenle, okul yöneticiliğini, herhangi bir yöneticilikten ayıran etkenler vardır. Burada yapılacak işler, eğitimden soyutlanarak düşünülemez. Okulda yapılacak yönetimle ilgili her işin de eğitsel bir ölçüsü ya da çerçevesi olmalıdır. Her iş, öğrenci açısından, onun iyiliği için düşünülmesi gerekir. Çünkü, okulların var olmasının nedeni öğrencinin bizzat kendisidir (Binbaşıoğlu, 1988,s:125).

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılayamamaktadır. Üstelik ülkemizdeki okul yöneticilerinin çoğu eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemişlerdir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gereğini gibi oynamaları mümkün değildir. Bununla birlikte insanların beklenti düzeyleri artmış, davranışları karmaşıklaşmıştır. Böylece insanlar örgütsel ortamdan aha çok stres duymaya başlamışlardır. Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi yeni roller oynamak zorundadır. Artık günümüzün öğretmen ve öğrencisi eskinin öğretmen ve öğrencisinden çok farklıdır. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir (Çelik,1996,s:114).

Okul yöneticiliği, başka mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici atama yönergelerinde geçen lisans ve yüksek lisans düzeyinde çalışmalar yapmış olma niteliği tercih edilir olmaktan ziyade bir zorunluluk haline getirilmelidir (Erdoğan,2000,s:81).

Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik, öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek, okuldur. Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, sınanma olanakları ancak okul ortamında olasıdır. Okul düzeyinde öğretim eylemine dönüştürülemeyen eğitim programları, bir dizi tasarım ve içindeki ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili

ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998,s:2).

Okul yöneticisinin temel görevi okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz,1986,s:23).

Okul ve eğitim yöneticilerinde aranacak niteliklerin bir kısmı yönetmeliklerle saptanmıştır. Örneğin; ilkokul müdürü olabilmek için gerekli yaşantı süresi bununla ilgili yönetmelikte vardır. Çok kez bunlar da yetersizdir. Bunlar daha çok kıdem, köyde ve kentte çalışmış olmak gibi özellikleri kapsar. Oysa, bunlar yanında, öğrenim durumu, daha önce çalıştığı hizmetler ve burada gösterdiği başarı, önderlik özellikleri, yaratıcılık insan sevgisi, çalışma aşkı gibi başka nitelikler üzerinde de durulmalıdır. Ancak, bu özellikleri taşıyan yöneticiler, yukarıdan beri üzerinde durduğumuz iyi yöneticilik örneğini verebilirler. Bu özelliklerin hepsinin, bir yönetmeliğe yazılması gerekli değildir. Yönetici olmayı düşünen ve yönetici atamak durumunda olan bir kimsenin, bunları bilmesi yeterlidir (Binbaşoğlu, 1988,s:128).

Okul yöneticisi öncelikle problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Bursalıoğlu,1998,s:209).

İyi bir okul ve eğitim yöneticisinin özellikleri epey araştırma yapılmış ve sonuçları yayınlanmıştır. Aşağıda bunlardan alınan ortak noktalar üzerinde durulacaktır. Bu araştırmalarda, en çok, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması üzerinde duruluyor. Böyle bir kimsede, özellikle şu niteliklerin bulunması gerektiği savunulmaktadır (Binbaşoğlu,1988,s:128,129).

1. Mevkinin verdiği kudret yerine, geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
2. Yetkilerini, bilgece kullanmayı bilir.
3. Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
4. Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerinin dışında çıkararak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasasını saptar.
5. Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle, hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
6. Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.

7. Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
8. Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
9. Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak eleştirileri dikkatlice yanıtlayabilir.
10. Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
11. Bütün tartışma ve kararlarında içten tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarının da öyle olamaya teşvik eder.
12. Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
13. Eğitime inanır ve öğrencilerin yararını her şeyin üstünde tutar.
14. Tutum ve giyimine özen gösterir.
15. Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille ifade açıklar.
16. Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
17. İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağalmayı) bilir.
18. Okulla toplumun işbirliği yapmasının sağlar, okulu topluma toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
19. Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
20. Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Bu nitelikler daha da çoğaltılabilir. Nitekim, yukarıdaki nitelikleri azaltan ve çoğaltan başka listeler de vardır. Amerika'da yapılan başka bir araştırmada şu niteliklerin başta geldiği görülmüştür. Karakter, maliye ve hesap işlerinde yetenek, yönetim ve icra yeteneği, kişilik, eğitimsel liderlik, görgüsel yetenek, toplum liderliği, hitabet, kültür, yazarlık, hitabet, evli ve çocuklu olma. Bu özelliklerden bir veya daha fazlasından yoksun olduğu halde, başarılı okul ve eğitim yöneticisi olanlar vardır. Bunlardan başka çalışılan çevrenin özellikleri ve yapılan iş de, yöneticiden başka nitelikler bekler. Yukarıdakiler, hemen her okul ve eğitim yöneticisi için geçerli olan niteliklerdir. (Binbaşıoğlu, 1988, s:129-130).

## 2.7. KİŞİLİK

### 2.7.1.Genel Düşünceler

Bireyler, fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibarıyla da birbirlerinden farklılık gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer, sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupla iş gören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları; alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirleyebiliriz (Eren,2001,s:40).

### 2.7.2. Kişilik Kavramı

Kişilik dediğimiz zaman hemen hemen herkes ne demek istediğimiz anlar ama, formel bir tanımını yapmaya çalışınca iş zorlaşır (Cüceloğlu,1998,s:404). Çünkü bu terim, günlük dilde çok çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin; kişiliği kuvvetli ve zayıf insanlardan söz edilir. Bazı kişiler için “iyi adam ama belli bir kişiliği yok” ya da “uzaktan çekici bir kişiliği var ama yakından tanıyacak olursanız, boş bir insandır” denir. Hatta kişilik, insanlardan başka durumlar içinde kullanılır. Bir parti liderinin bir başka partiyi eleştirirken, “kişiliği olmayan bir politika güdüldüğünden” söz edilebilir (Baymur,1989, s:253).

Kişilik teriminin yabancı dillerdeki ortak kökeni “persona” sözcüğüne dayanmaktadır. Persona sözcüğünün esas anlamı, Latin dilinde, tiyatro öğrencilerinin kullandığı “maske”dir. Persona sözcüğünün Grekçe “prosopon” ve Etrüskçe “phersu” sözcükleri ile köken akrabalığı bulunduğu düşünülmektedir. Oyun sırasında yüz maskesinin altında dolayısıyla konuşma ya da şarkılar maskenin içinden çıkıyordu. Böylece person” sözcüğünden asıl anlamı “içinde tınlama” olan “Per-sonare” sözcüğü türedi. Personare sözcüğünden geliştirilen bir anlam farklılaşması ile anlamı “bir başına birlik” olan “perseuna” sözcüğü ise bugün bize bugünkü kişilik terimi hakkında az çok ipucu vermektedir (Yanbastı,1990,s:9).

Tarihte Kişilik Teriminin Kullanımı;

Çiçero persona sözcüğünü dört uyarlanış biçimi ile kullanmıştır.

1. Kişinin belirli bir biçimde görünmesi, ancak böyle olmaması,



2. Kişinin yaşamında oynadığı rol,
3. Kişinin yaşamında oynadığı rol için gerekli tüm özellikler,
4. Görünüş ve asalet.

Psikolojide çok çeşitli tanımlar yapılmıştır (Kırkıncıoğlu,1995,s:13). Psikologların üzerinde aynı fikirde olduğu bir tek kişilik tanımı yoktur (Cüceloğlu, 1998,s:404).

Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlarla olan, çeşitli koşullarda çeşitli biçimler alan ilişkileri ve davranışları toplamıdır.

Kişilik, bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imajdır. Başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.

Bir insanın kendine olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerin toplamıdır (Yanbastı,1990,s:11).

Kişilik, bir bireyin tüm ilgi, tavır ve yetenekleriyle dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren kavramdır (Yavuzer,1996,s:170).

Kişilik ferdin doğuştan ve sonradan kazanılmış anlksal, duygusal ve beden özelliklerinin tutarına denmektedir (Enç,1978,s:31).

Kişilik kavramı, bir insanı başkalarından ayıran özelliklerin tümünü, çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimini belirtir (Yörükoğlu,1996,s:81).

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu,1998,s:404).

Kişilik, bireyin diğer kişilerin yanında gösterdiği davranış özellikleridir (Morgan, 1989,s:311).

Kişilik, insanın, bir bütünlük içinde süreklilik gösteren özellikleri ve çevresine uyum biçimidir (Başaran,1991,s:64).

Görüldüğü gibi psikologların “Kişilik” tanımı içine bir insanın sadece günlük hayattaki kendine özgü davranış özellikleri girmemektedir. Bu tanıma, beden yapısı,

görünüş (dış gösteriş), zeka, yetenekler ve karakter özellikleri gibi kişilikte rolü olan etmenlerde girmektedir. Ayrıca ilgiler, tutumları da içine alan, karakteri de kapsayan geniş bir kavramdır (Tezcan,1987,s:17).

Karakter ve mizaç sözcükleri sık sık kişilik anlamında kullanılır. Mizaç, bir insanın duygusal ve harekete ilişkin yaşamının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmelidir. Kişiliğin bütününe değil, ancak önemli bir yüzünü oluşturur (Yavuzer,1996,s:170). Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Bireyin karakteri kişisel özelliklerle içinde yaşanılan çevrenin değer yargıları ile birlikte yorumlanır (Köknel,1985,s:20).

Kişiliği oluşturan başlıca öğeler, duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranıştır. Bu öğeler insanın görünüşünü, hareketleri, jest ve mimikleri ve çevreye uyumuyla dışarıya yansımadır. Örneğin iyi yada kötü hatırlama, çabuk öfkelenme, çok duygulanma, alınganlık, kolay karar verme, kararsızlık, iyi ve güzel konuşma, insanların birbirinden farklı özellikleridir. Ayrıca, giyim, yürüyüş biçimi, el-kol hareketleri, ses tonu da kişiliğin bir parçasıdır. Kişiliğin dışa yansımayan ve dışa yansıyan yanları arasındaki uyum ve tutarlılık, sağlıklı bir kişiliğin temelidir (Tezcan,1987,s:17).

Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Özeldir çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırdedicidir çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır. Bir toplumdaki insanların hemen hemen aynı olan birçok yanları vardır. Kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda ayrıldığı önem kazanmaktadır (Morgan,1989,s:311).

### **2.7.3. Kişilik Kuramları**

Kişilik konusu, ilgi alanları değişik çok sayıda psikoloğu ilgilendirir. Bu psikologların hepsi insan kişiliği ile ilgilenmekle beraber, konuya yaklaşım biçimleri farklıdır (Cüceloğlu,1991,s:403).

Kişiliğin tanınmasına ilişkin yapılan çalışmalar birçok kişilik kuramını ortaya çıkarmıştır. Bu kuramlar kişiliğin tanımlarını birbirinden farklı tanımları ve görüşleri

vardır. Bu kuramlar tanınması zor ve karmaşık olan kişiliği ne olduğunu nasıl geliştiğini değişik yollardan açıklamaya çalışmaktadırlar (Başaran,1991,s:64).

Kişilik kuramları genel psikoloji tarihi içinde yer alırlar. Kişilik kuramlarının başlangıçta klinik gözlemler ile geliştiğini ve Charcot, Janet, daha sonra Freud, Jung ve McDougal'in etkilerini görüyoruz. Bir başka etki kanalı ise William Stern ile başlayan Gestalt yaklaşımları ve "bütüncü" görüşler olmuştur. Bu arada deneysel psikoloji, öğrenme kuramları ve kontrollü ampirik araştırmalar kendi alanlarında kişilik kuramlarının gelişmesinde etkili olmuşlardır. Psikometri ve insan davranışlarında ölçme ve değerlendirme ve bireysel ayrılıkların saptanması kişilik kuramlarının gelişmesinde başka etki boyutunu oluşturmuştur. Bunların dışında daha pek çok etki alanları vardır. Örneğin; genetik, sosyal antropoloji, sosyoloji ve ekonomi çağdaş kişilik kuramlarına çeşitli açıdan hem etkide hem de katkıda bulunmuşlardır (Yanbastı,1990,s:7).

### **2.7.3.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram**

İnsan ruhsal yapısının anlaşılmasında kuşkusuz en önemli temel taşlarını Sigmund Freud ortaya koymuştur (Ekşi,1990,s:53). Freud, psikolojide en etkili kuramlardan birini ortaya atmıştır (Bacanlı,1997,s:69). Sigmund Freud tarafından ortaya atılan Psikanalitik Kuram onu izleyenlerce de geliştirilmiştir (Başaran,1991,s:64). Freud'un geliştirdiği kurama göre, kişilik, üç ana sistemden oluşur: İd, ego, süperego. Davranış bu üç sistemin karşılıklı etkileşiminin ürünüdür. Bu sistemlerden biri diğerlerinde ayrı ve tek başına çalışamaz.

İd, kişiliğin temel sistemidir. Ego ve süperego ondan ayrımlaşarak gelişir. İd, kalıtsal olarak gelen, içgüdüleri de içeren ve doğuştan var olan psikolojik gizilgüçlerin tümüdür. Ruhsal enerji kaynağı olma id, diğer iki sistemin çalışması için gerekli olan gücü de sağlar. Enerjisini bedensel süreçlerden alır. Freud, id'e "gerçek ruhsal varlık" demiştir. Çünkü id, nesnel gerçeklerden bağımsız ve öznel bir yaşantı dünyasıdır (Geçtan, 1988, s:45).

Ego, kişiliğin yürütme organıdır. İd'in istekleri ile dış dünyanın (süper egonun) eleştirilmesi, bütünleştirilmesi ile uğraşır. Ego, idin isteklerini gerektiğinde ertelemeye, hoş

yaşantıları seçmeye hoş olmayanlardan uzak durmaya çalışır. Ego, akılcı, mantıklı bir kişilik bölümüdür ve bir anlamda kişiliğin karar organıdır (Bacanlı,1997,s:69).

Süperego ise, kişinin ana babası tarafından akarılan toplumsal ahlak kurallarını içerir. Bu anlamda vicdan demektir. Ayrıca süperegoda kişinin ideal benliği de bulunmaktadır. Kişinin değer yargıları ve ahlak kuralları süperegosunda bulunur (Bacanlı,1997,70).

Freud'un görüşlerine bağlı kalarak, sağlıklı bir kişilik yapısı için, kişiliğin bu üç boyutu arasındaki denetiminin ego'nun elinde olması gerekir. Gerek id'in gerekse süperego'nun gerçeklik ilkesi dışında hareket ettiği hatırlanırsa, kişilik gelişiminde bu iki sistemden herhangi birinin baskın olması hali, bireyin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal eylemlerinin de gerçeklikten uzak olması anlamına gelecektir. Sağlıklı bir kişilik gelişimi için bu üç boyutun olabildiğince "uzaklaşabilmesi" ve "denge" içinde olması esastır (Can, 2002,s:114).

Freud'a göre psikoanaliz, derinlerdeki gereksinmelerin ortaya çıkarılması yöntemidir. Bu psikoterapi türünde terapist, kişinin şimdiki sorununa neden olan geçmişi ve doyumunu sağlanmadan bastırılmış olan gereksinimlerini ortaya çıkarmak için düz analizleri ve serbest çağrışım teknikleri kullanılır (Morgan,1989,s:315).

Freud'un psikanalitik gelişim teorisine göre kişilik, çocukluk çağında bir dizi psikosekösüel evreden geçmektedir (Schultz&Schultz,s:2001,s:23). Kişilik gelişiminde çocukluk yıllarının önemine değinen bir başka psikolog da Erik Erikson'dur. Erikson'da Freud'un öğrencilerindendir ve kişilik kuramında Freud'un kuramı ile benzer birçok öge bulunmaktadır. Ancak Erikson Freud'dan farklı olarak, kişilik gelişiminde ağırlığı sadece çocukluk yıllarına vermez; kişilik gelişimini yaşam boyu süren bir süreç olarak kabul eder. Sağlıklı kişilik gelişimi üzerinde daha fazla duran Erikson, sosyal çevrenin kişilik gelişimi üzerindeki etkilerini de daha fazla vurgulamaktadır (Erden&Akman,1996,s:76).

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

### **2.7.3.2. Davranışçı Psikoloji**

Davranışçı psikoloji kökenini Rus fizyoloğu Ivan Pavlov'un çalışmalarından almış, sonradan üç Amerikalı psikolog J.B.Watson, E.L.Thorndike ve Skinner tarafından geliştirilmiştir (Geçtan,1988,s:67).

Davranışçı psikoloji genelde psikanalitik kurama bir tepki olarak gelişmiştir. O vakte kadar psikolojinin konusu zihinsel işlevler ve ruhsal fonksiyonlardı. Davranışçı psikolojide ise konu salt davranış ve davranış birimleridir. Onlara göre bir bilim olarak psikolojinin konusu ancak ve ancak nesnel yöntemlerle ölçülebilen ve değerlendirilebilen davranışlardır ve nesnel olmayan, kanıtlamayan, somut olarak değerlendirilemeyen hiçbir yaklaşımın değeri yoktur. Dolayısıyla bilinç, bilinç dışı, içsel yaşantılar bilimsel yöntemlerle incelenemediği için konu dışındadır. Subjektif yargılara varsayımlara, kanıtlanamaz kurallara yer yoktur (Yanbastı,1990,s:139).

Davranışçı psikoloji çağdaş insanın görüşlerinde oldukça önemli bir etki yaratmıştır. Böylesi bir yaklaşım, nasıl koşullanmış olduğuna bağlı olarak insanın, iyi ya da kötü, mantıklı ya da mantık dışı davranabileceğini kabul eder. Davranışın nedenlerini, nesnel olarak gözlemlenme olanağı olmayan ego ya da süperego gibi kişilik parçalarında değil, bireyin öğrenme yaşantılarında arar. Davranışçılık özel yaşantıyı tümünden reddettiği, daha çok hayvan deneylerine bağlı kaldığı, değer yargılarına ve insanın diğer toplumsal sorunlarına eğilmediği gibi, nedenlerle şiddetli eleştirilere uğramıştır. İnsan yaşamının, çevrenin onu koşullandıran biçimine göre sürdürüldüğüne inanan davranışçılar, bu nedenle, insanın seçim özgürlüğüne sahip olduğu görüşünün de bir yanığı olduğu kanısındadırlar. O denli ki, Skinner öğrenme ilkesinin sistematik bir biçimde uygulanması ile ütopyik bir dünya yaratılabileceği görüşünü savunmuştur (Geçtan,1988,s:67).

### **2.7.3.3. Carl Rogers ve Fenomenolojik Benlik Kuramı**

Carl Rogers, insan doğasına iyimser bakan psikologların başında gelir. Ona göre her insan doğuştan mutluluğu arar, potansiyellerini gerçekleştirmek için çabalar (Cüceloğlu, 1991,s:428).

Bu kuramda ana hatları ile insana ve onun yeteneklerine değer verilmiştir. Problemlerin kişi tarafından yaratıldığına, dolayısıyla bir terapistin yardımıyla yine kişi

tarafından çözülebileceğine inanılmış, uyumsuzluğun temelinde duygusal sorunların bulunduğu, bunları anlayabilen bireyin çelişkileri çözebileceği savunulmuş, her sorunun o kişiye özgü olduğu dolayısıyla evrensel problemlerin, bulunmadığı varsayılmış ve toplumların bireyin karşılıklı uyum içinde yaşamasının önemine değinilmiştir.

Rogers kuramı için fenomenolojik deyimini kullanmıştır. Zira ona göre insanı etkileyen “evrensel kesin gerçekler” olmayıp ona göre gerçeklerdir. Yani onun gerçek olarak değerlendirdiği olgulardır veya fenomenlerdir. Düşündükleri, duydukları, anladıkları ve hissettikleri, kısaca gerçek olan yaşadıklarıdır (Yanbastı,1990,s:252).

Rogers benlik bilincine önem verir. Bir kimsenin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlerini içerir; kendisini nasıl gördüğünü özetler. Benlik bilinci iyi, kötü, ya da ortada olabilir. Benlik bilinci her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Yetenekli olduğu halde bir insan kendini yeteneksiz görebilir veya yeteneksiz bir kişi ise, kendini yetenekli zannedebilir. Benlik bilinci bizim kendimizi nasıl gördüğümüzü ifade eder. Herkes daha olumlu, daha gelişmiş bir benlik geliştirme çabası içindedir (Cüceloğlu,1991,s:426).

Psikoloji dünyasında Carl Rogers daha çok, geliştirdiği psikoterapi yöntemiyle tanınır. Bu tedavi yaklaşımı, yöneltici olmayan ve danışanı merkez alan terimleriyle adlandırılır. Rogers tarafından geliştirilen yöntemle terapistle danışan arasında kişisel ve öznel bir ilişki kurulur. Bir bilimcinin gözlem nesnesiyle olan ilişkisinden ve tedavi etme umuduyla davranan bir hekimin yaklaşımından oldukça farklı olan bu yöntem ikili bir ilişki biçimindedir. Danışanın davranışları ve duyguları ne olursa olsun, terapist onu koşulsuz, değerli bir insan olarak kabullenir. Bu ilişki içinde terapist de kendisini gerçek kişiliğiyle ortaya koyar, savunmalarının arkasına gizlenmez ve bu ilişkinin kendisinde yarattığı duyguları danışana açıklar (Geçtan,1988,s:65). Terapi sürecinin sonunda hedeflenen değişimin sorumluluğunu terapistte değil kişinin kendisindedir. Rogers, kişinin kendi kişilerle etkileşimi sonucunda bilinçli bir şekilde benlik kavramı geliştirmeye başlar. Bu benlik kavramı hem kendisi hakkındaki algılarından hem de kendi algılarına ilişkin olarak yüklediği değişik derecelerdeki olumlu ve olumsuz değerlerden oluşur (Jones, 1982,s:21).

#### 2.7.3.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Freud'un öğrencisi olan Adler, kendi kuramını geliştirerek Freud'un grubundan ayrılmıştır. Adler'in kuramına Bireysel Psikoloji adı verilmiştir. Adler'e göre kişilik, bireyin kendisine, topluma ve diğer insanlara karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak gelişir (Geçtan,1993,s:83).

Adler'e göre insan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlarla ilişki kurarak yaşar. İnsan temelde kendinden çok topluma yönelik bir yaşam biçimi içindedir. Bu eğilimin ayrıca toplumsal süreçlerin etkisiyle oluşmadığını topluma yönelmenin insanda doğuştan varolduğunu söyler ve toplumun insanı ancak bu ilişkinin biçimini belirlemede etkilediğini savunur. Ayrıca Adler'in görüşleri de Freud ve Jung'un görüşleri gibi biyolojik bir temele dayanmaktadır. Freud ve Jung'un üzerinde fazla durmadığı "toplumsal belirleyici"ler Adler'de büyük önem kazanmış ve onun psikolojik kuramının temelini oluşturmuştur. Böylelikle psikologlar toplumsal etmenlere yönelmiştir ve Adler sosyal psikolojinin gelişimine yardımcı olmuştur (Yanbastı,1990,s:72).

Adler'e göre kişiliğin merkezi bilinçtir. İnsan bilinçli bir varlıktır ve genellikle, davranışlarının nedenlerinin, eksikliklerinin, amaçlarının neler olduğunun bilincindedir. Bu görüş, bilinci neredeyse yok sayan ya da bilinçdışının dışarıda kalan ucu olarak tanımlayan psikanalitik kuramın karşıt savıdır (Geçtan,1988,s:53).

Adler'in Freud'dan ayrıldığı en belirgin nokta onun üstünlük çabasına verdiği önemden olmuştur. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu bireyin, diğerlerinin yanında, kendisini üstün veya aşağı olarak tanımlamasına yol açar. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir. Bireyin yaşamının geri kalan kısmı bu duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey, diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar. Aşağılık duygusu Adler'in oluşturduğu kavramlardan biridir (Cüceloğlu,1991, s:416). Bu kurama göre kişilik gelişimi, aşağılık duygusuna, aşağılık karmaşasına karşı yapılan sürekli tepkilerin bir sürecidir. Aşağılık duygusu ise, insanın yaşamı boyunca değişik biçimlerde olagelen bir duygu olarak, insanın çabalarının temel kaynağı olarak görülür. Böylece insan, bu ya da şu yönden kendini yetkinleştirmeye çalışarak biçimlendirir (Başaran,1991,s:69)

### **2.7.3.5. Carl Jung'un Kişilik Kuramı**

İsviçreli bir psikiyatrist olan Jung da Adler gibi Freud'tan etkilenmiş; Freud tarafından psikanalizin veliahtı olarak nitelendirilmesine karşın kendi kuramını geliştirerek Freud'tan ayrılmıştır. Jung kişiliğe yeni bakış açısı getirmiştir. Kişilik yapısını oluşturan bölümleri, kişiliğin nasıl oluştuğunu, yaşam boyunca nasıl bir değişime uğradığı ve kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynaklarının neler olduğu gibi sorulara cevap bularak kişilik kavramını açıklamıştır (Geçtan,1993,s:34). Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden oluşur. Bu sistemlerden herbirinin tek başına önemli bir fonksiyonunun olmasının yanısıra, birlikte birbirleriyle etkileşim halinde iken söz konusu olan bir kişilik yapısı vardır. Başka bir deyişle, kişilik sistemlerden ve bunların etkileşimlerinden oluşur (Yanbastı,1990,s:48).

Jung, Freud'un bilinçaltı kavramını kabul etmiş, fakat bilinçaltının iki tür olduğunu savunmuştur. 1. Bireye özgü bilinçaltı ve 2. Bireyin daha önceki insanlığın duygularının, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltı. Her insanda bu iki bilinçaltı vardı ve onun davranışlarını etkiler. Sanat eserlerinde ve rüyalarımızda ortak bilinçaltı kendini ifade eder. Bir sanatçının yapıtında dile getirdiği korku ve tutkuları bütün insanlar tarafından paylaşılan ortak bilinçaltı sayesinde kolaylıkla anlayabilmekteyiz. Jung'un düşüncesi yalnız psikolojiyi değil, aynı zamanda sanatı, felsefeyi ve din düşüncesini etkilemiştir (Cüceloğlu,1991,s:416).

### **2.7.3.6. Dollard ve Miller'in Pekiştirme Kuramı**

Miller ve Donald Freud'un ortaya attığı kişilik kavramlarının öğrenme süreçleriyle açıklanabileceğini ileri süren ilk Amerikalı psikologlardır (Cüceloğlu, 1991,s:424). Dollard ve Miller öğrenmenin yanısıra gelişim sürecine de büyük ilgi göstermişlerdir. Bu nedenle kişiliğin yapısal veya daha az değişen elemanlarına fazla önem vermemişlerdir. Kişiliğin dengeli ve sürekli yanlarını alışkanlık kavramı ile açıklamaya çalışmışlardır. Alışkanlık bir uyaran ile tepki arasında kurulan bağlantıdır. Kişilik her ne kadar alışkanlıklardan oluşursa da temel yapısı bireyden bireye farklılık gösteren yaşam olaylarına bağlıdır. Bunlardan başka alışkanlıklar da geçicidir. Bugünkü alışkanlıklarımız ilerki yaşantılarımız sonucu değişebilir. Kişilik tek yönlü alışkanlıklar dizisi değildir. Bunun yanısıra birincil ve ikincil dürtüler ile tepkilerin hiyerarşisi kişiliğin devamlılığını sağlar (Yanbastı,1990,s:157). Onlar, Freud'un kavramlarının içeriğine itiraz etmemişler, bu kavramların insan



davranışında önemli rol oynadığını kabul etmişlerdir. Onların itiraz ettikleri, kavramların tanımını ve deneysel temelidir (Cüceloğlu, 1991,s:424).

### **2.7.3.7. Gestalt Psikolojisi**

Davranışçı yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan bir grup Alman psikolog kendilerini Gestalt psikologları olarak adlandırmışlardır. Bunlardan Wertheimer, Kaffka ve Köhler'in yanısıra "yaşam alanı"ni öne süren ve bireyi gereksinmeleri, istekleri ve amaçları ile bir bütün olarak ele alan Kurt Lewin (1890-1947) de Gestalt psikologlarındandır. Öncülüğünü Wertheimer, Köhler ve Koffka'nın yaptıkları bu kuramın ismi Almanca bir sözcük olan "Gestalt"tan gelmektedir ve bu sözcüğün daha önce bazı filozof ve psikologların çalışmalarında yer aldığı görülmektedir. Gestalt sözcüğünün karşılığı olarak örüntü, bütün, biçim kelimeleri kullanılmıştır (Bilge,2002,s:223).

İnsan davranışları fiziksel gerçekten çok algılayan insanın özelliklerine bağlıdır. "Algılayan organizmaya göre çevre" kavramı psikolojik alanı nitelendirir. Bu anlamda psikolojik alan Lewin'in savunduğu psikolojik alandan farklıdır. Koffka'nın psikolojik alanı aynı zamanda davranışsal bir alandır ve algılanan çevre veya fenomenolojik çevre anlamına gelir. Fenomenolojik çevre ile organizma arasında bir dengesizlik oluşursa gerilim ortaya çıkar. Bu da bir takım güçlerin devreye girmesini sağlar. Bu güçlerin amacı dengeyi yeniden sağlamak ve onu korumaktır (Yanbastı,1990,s:172). Kişilik kısaca birçok fiziksel, ruhsal, içsel, çevresel etkenlerin belli biçimde örgütlenmesinden oluşan bir bütündür. Böylece oluşan bütün, başka deyişle kişilik; kendisini oluşturan öğelerin toplamından daha farklı ve fazla bir oluşum olup kendisine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle, bu bütünü oluşturan öğeleri, parçaları incelemek bütünü inceleme ve tanıma olanağı vermez. Kişiliğin gelişmesi, kişi-çevre içinde algılayıcı, yapılandırıcı, bütünleştirici sürekli uyanıklık ve seçim yapabilme durumunun sağlanmasına bağlıdır. Böylece insan kendisinin yaşantı, deneyim, beklenti, amaç, olanak ve yeteneklerinden haberdar olup, bunları kişilik içinde bütünleştirmek için çevreden gelen uyarımlar arasından gerekli seçimi yapabilir (Köknel,1985,s:109).

### **2.7.3.8. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı**

Maslow hümanistik yaklaşımın öncüsü sayılmaktadır. Yaratıcılık bütün insanların doğumuyla gelen bir durumdur. Bireyler bu durumu kötü eğitim ve çevresel koşullarla

kaybetmektedir. Ona göre her birey tek başına tamamlanmış, eşsiz ve organize bir bütün olarak çalışmalıdır. Maslow'a göre, pek çok psikolog bireyde ayrı ayrı olayları uzun zaman analiz ederken insan bütünü'nün temel yönlerini ihmal etmektedir (Hjelle&Ziegler,1986, s:56).

Maslow'a göre insanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları sevgi ve ait olma ihtiyaçlarından önce gelir. Bundan sonra kişinin saygı ve itibar ihtiyacı gelir (Samuel, 1982,s:45). Maslow insan güdülerini hayvan güdülerinden ayırarak insan güdülerini merdiven basamağı şeklinde birbirinin üstüne çıkan tabakalar halinde bir piramid gibi düşünmüştür. Biyolojik güdeleri bu piramidin alt katına, psikolojik güdeleri üst katına koymuştur. En alt katındaki güdünün karşılanması halinde bireyin bir üst basamağa geçebileceğini savunmuştur. Piramidin en tepesinde kendini gerçekleştirme aşaması bulunur. Bu aşamaya herkesin ulaşması mümkün olmayabilir. Bunlar yaşamların doruk noktalarına ulaşabilmiş, yaşamlarını anlamlı gören kişilerdir (Cüceloğlu,1991,s:236).

Maslow, bu gereksinmelerin dışında bilme-anlama ve estetik gereksinmelerinden de söz etmektedir. Bilme-anlama; bilgi edinme, evreni tanımaya çalışma, dünyadaki güvenliği sağlama yollarını araştırma gibi gereksinmelerdir. Sürekli olarak bilinmeyi bulmaya, açıklamaya çalışan kişiler vardır. Bu gereksinmelerin karşılanmaması, bu kişileri rahatsız edebilir. Estetik gereksinmeler ise bazı insanların çirkinlikten, düzensizlikten rahatsız olmaları, düzenden, dengeden ve güzellikten, güzel ortamlarda bulunmaktan hoşlanmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinmelerin üst düzeyde yer alan "kendini gerçekleştirme"nin kapsamında varolduğunu kabul eder. Şunu da vurgulamak gerekir ki, kendini gerçekleştirme yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Bilge,2002,s:246).

Hümanistler, görüncülük yöntemini benimsemişlerdir. Kişiyi içten anlamaya çalışmışlar, bireyin görüncü alanı üzerinde durmuşlardır. Görüncü alanı, davranışları belirleyen biricik etkidir. Bu nedenle görüncü alanına girildiği ölçüde bireyi tanımak, onun ilerki davranışlarını anlamak olanağı vardır. Dolayısıyla insana iç gözlem, duygu sezgisi (empathy) ile yaklaşmak gereklidir. İnsanın hem kendi kişiliğini hem başkalarını tanıyıp anlaması ancak bu yolla kolaylaşabilir. Duygu sezgisi yoluyla belirli bir ortam içinde kendisini karşısındaki insanın yerine koyan kişi, karşısındakinin o koşullara içinde takındığı tutumu, yaptığı davranışı daha iyi anlayıp değerlendirebilir. İlişkilerini daha iyi düzenler. Kişiliğini olumlu biçimde geliştirir ve olgunlaştırır (Köknel,1985,s:130).

Arı (1998,s:52).’ya göre Maslow’un kendini gerçekleştirmiş insanının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Gerçeği olduğu gibi kabul eder.
2. Kendini olduğu gibi kabul eder.
3. Başkalarını olduğu gibi kabul eder.
4. Kendiliğinden davranır, spontandır.
5. Yaratıcı bir biçimde davranabilir.
6. Yaşamın getirdiği olayları tam anlamıyla, olaylara uygun yaşar.
7. Yakın ve samimi birkaç dostu vardır.
8. Kendi sorumluluğunu bilir, çalışkandır.
9. Dürüsttür.
10. Çevresinin farkındadır, devamlı çevresini inceler, yeni şeyler dener.
11. Savunucu değildir. Savunma mekanizmalarını çok kullanmaz. Kendi eksikliklerini ifade etmekten kaçınmaz.
12. Dünyayı objektif bir şekilde algılar.
13. İnsanlara değer verir ve onların sorunlarını ciddiye alır.
14. Başkalarını kayıtsız şartsız saygıdeğer bireyler olarak kabul eder.

### **2.7.3.9. Erich Fromm’un Kişilik Kuramı**

Özgürlükten Kaçma Kuramı Erich Fromm tarafından geliştirilmiştir (Başaran, 1991,s:69). Fromm, özellikle ilk çalışmalarında, Karl Max’ın düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenmiş ve 1962 yılında yazmış olduğu “Çağımızın Özgürlük Sorunu” adlı yapıtında, Freud ve Max’ın görüşlerini kıyaslamış, çelişkilerini göstermiş ve bu iki görüşün birleştirilmesine çalışmıştır. Fromm kendisini Marx’a dönük bir kuramcı değil, “diyalektik hümanist” olarak tanımlar (Geçtan,1988,s:59).

Fromm doğuştan gelen güçlerin varlığını tamamen reddetmez. Bunlara “kalıtsal somatik süreçler” veya mizaç der. Karakter ise sosyal etkiler sonucu yaşam tecrübeleriyle oluşur. Asimilasyon ve sosyalleşme sırasında yerleşen insan enerjisinin kanalize olma biçimlerini kapsar. Kalıcı olan karakter veya kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür. Karakter insanın topluma her yönüyle dinamik uyumunu simgeler ve kişinin duygusal ve zihinsel fonksiyonlarını şekillendirir. Her insanın sadece kendisine has

yönlerini içeren bireysel karakteri olduğu gibi onun diğer insanlarla ortak yönlerini kapsayan sosyal karakteri, o toplumun fonksiyonlarını sürdürmek ve bütünlüğünü devam ettirmek amacıyla gelişmiştir. Fromm'un ortaya koyduğu bu kavram, yani sosyal karakter kavramı Freud'un süperego kavramına benzer (Yanbastı, 1990,s:96). Bireyin kişiliğini geliştirebilmesi, içinde yaşadığı toplumun kendisine tanıdığı olanaklarla orantılıdır (Geçtan,1988,s:61). Kısaca bu kurama göre kişiliğin biçimlenmesinde, kültürün etkisine diğer kuramlardan daha çok önem vermektedir. Kişilik, büyüyen insanın gereksinimlerini sağlamak için toplumsal ortamın yarttığı ya da yaratamadığı tüm etkinliklerin ürünüdür (Başaran,1991s:69).

### **2.7.3.10. Lulian Rotter'in Kuramı**

Öğrenme kavramlarını kullanarak, kişilik kavramına yaklaşan psikologlardan biri de Jullian Rotter 'dır. Rotter'in kuramına beklenti-değer kuramı adı verilir. Birey belirli bir davranışı, o davranıştan sonuç beklediği için yapar, birey için bu davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri vardır. Belirli bir durumda beklenti ya da değerden biri çok düşükse, davranış ortaya çıkmaz (Cüceloğlu,1991,s:426).

Rotter'in sisteminde bilişsel süreçler çok önemlidir. Beklenti kavramı temelde algılamaya ve bilişsel süreçlere dayalıdır. Değer kavramı ise, davranışsal değil, algılama düzeyinde ödüllendirir (Savran,1993,s:13).

### **2.7.3.11. Henry Murray ve Personoloji**

Kişilik tanımı ve kişiliğin yapısı Murray'ın kuramında büyük önem taşır. Psikanalitik kuramın büyük ölçüde etkisinde kaldığı görülür, yine de ayrıldığı önemli noktalar vardır.

Murray çalışmaları süresince pek çok kişilik tanımı yapmıştır. Bunların bir özetini yaparsak kişiliğin temelinde zihnin varsayımsal yapısı olduğunu görürüz. İnsan yaşamının içsel ve dışsal yaşamının tekrar edici yönlerinin bir bütünü olarak değerlendirilmiştir. Kişiliğin biyografik olguların sıralanmasının üstünde soyut, genel, denetleyici, doğumdan ölüme dek gelişen "transformatif fonksiyonel operasyonların" tümü olduğunu söylemiştir. Bu tanımların bazı ortak yönleri vardır.

1. Kişilik soyut bir bütündür. Ampirik olgularla bağlantılı olmakla birlikte bu tür olguların toplamı değildir. Kuramsal bir yapıdır.
2. Kişilik “yaşamın tarihidir” demıştır.
3. Kişilik davranışın dinamik, tekrar eden ve özel, tek yönlerini bütün olarak yansıtır.
4. Kişilik bireyin örgütleyen ve idare eden davranışsal mekanizmadır. Bireyin güdülerine, amaçlarına kısaca bütün davranışlarına düzen ve bütünlük getirir.
5. Kişiliğin temel fonksiyonları; bireysel süreçleri yürütmek, kendini ifade etmek, gereksinim-gerilim oluşumlarını ortaya çıkarmak ve gerilimi uzatmak, uzak amaçlara yönelik “bekleme programları” yapmak, çatışmaları çözmek ve gereksinimleri sürtüşmesiz giderebilmek için örgütler kurmaktır.
6. Kişiliğin temelinde fizyolojik bir yapı bulunur. Psikoloğun alanı olan her konu fizyolojik bir sürece bağlıdır. Bunun da merkezi beyindir. Beyin olmayınca kişilik de olmaz. Kişilik beyin demektir. Beyin süreçleri psikolojinin temel alanıdır. Buna rağmen:
7. Kişilik fizyolojik ve nörolojik düzeylerden farklı, bunların üstünde bir düzeyde yer alır. Psikolog bir nörolog gibi çalışamaz. Fakat psikolojinin temelinin fizyoloji ve nörolojiye dayandığı bilir. Kısaca:
8. Kişilikte geçmiş yaşantılar, bunları örgütleme işlevleri, soyut ve kavramsal özellikler, fizyolojik süreçlerin temeline dayanarak bütünsel olarak rol oynarlar.
9. Kişilikte, Freud’çu yaklaşım doğrultusunda, bir enerji sisteminin bulunduğu, id-ego-süperego katmanlarının varlığına, ilgi, alışkanlık ve hepsinden önemlisi bir gereksinim sisteminin yer aldığına inanır (Yanbastı,1990,s:198).

#### **2.7.4. Kişiliğin Tabakaları**

Kişiliğin tabakaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tezcan,1987,s:17).

En alt tabakada, kişiliğin bedensel nitelikleri bulunur.

İkinci tabakada, bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi bulunur.

Üçüncü tabakada zeka yer alır.

Dördüncü tabakada içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır.

Beşinci tabakada, güdülerden kaynaklanan duygu ve coşku alanı vardır. Bu tabakanın kişiye özgü özelliklerine huy (mizaç) denir.

Altıncı tabakada kişiliğin benliği bulunur.

Yedinci tabakada kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri, eylemleri yer alır. Yani bu tabaka, kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen, ölçülebilen yanıdır.

Sekizinci tabakada, kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan “karakter” yer alır. Bu tabaka kişiliğin benimsediği değer yargılarının başkaları tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşur.

Dokuzuncu tabakada, kişinin kendi olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğin gerçekliğini kanıtlaması, kendinin varolması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir.

Onuncu tabakada kişi, kişiliğini oluşturan öteki tabakaların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini tespit eder (Tezcan,1987,s:20).

Bütün kişilik yapıları sözkonusu edilen bu on katmanı içerir. Ancak kişinin içinde yaşadığı çevrenin ekonomik, toplumsal, kültürel koşullarına göre benliğin gelişmesi, olgunlaşması kişinin kendisini kabul etmesi ve ettirmesi için başvurduğu yöntemler, kişiliğin bilincine varması farklı olabilir. İdeal olan, bu katmanların dengeli, düzenli bir birleşme ve bütünleşme içinde olmasıdır. İnsanın “insanca” nitelikler kazanması ancak böyle gerçekleşebilir.

Kişiliği tanımlamaya çalışan bütün yaklaşımların ortak noktası, kişiliğin dışı yansıyan yanının arkasında birbirleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyen yüzlerce, binlerce ögenin olduğunun vurgulanmasıdır (Köknel,1985,s:24).

### **2.7.5. Kişilik Farklılıklarının Değerlendirilmesi**

Kişilik sayısız etmenlerden oluşan kapsamlı bir kavram olduğu için, bunu ölçme, değerlendirme ve betimleme güç işlerden biridir. Bu bakımdan, belki bütün bir kitabı tek bir insanı anlatmaya hasreden bir portre romancısı, onu, çeşitli özellikleri, yetenekleri, arzuları, ihtiyaçları, dünü ve bugünü ile bir deneysel psikologdan daha iyi betimler. Ancak bu, bir insanın kişiliğinin bilimsel olarak değerlendirilemeyeceği anlamına gelmez (Baymur,1989,s:257).

Her insan, öğrenme, unutmama, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duyu, dikkat, görme, işitme, idrak etme v.b. gibi benzeri faaliyet, duyu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirlerinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlar da ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir.

Yapılan incelemeler, zeka, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından bilgi düzeyleri bakımından bireylerin örgütsel etkinlik ve verimlilikleri de değişmektedir. Çünkü her birey verilen bir duruma aynı biçimde uyum gösterememektedir. Bu uyum kavramı ise zeka ile ilgili bulunmaktadır. Her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak, bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir. Ayrıca, her birey başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmemektedir. Bu ise onun davranış ve hareket biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan kişiliğine bağlı olmaktadır. Nihayet insanlar aldıkları eğitim türü ve bu eğitimin ve tecrübenin sağladığı davranış biçimleri bakımından da birbirlerinden ayrıcalıklar göstermektedir (Eren,2001,s:53).

Pek çok sanayileşmiş toplum, kişisel farklılıklarının özellikle de bilişsel ya da entellektüel yeteneklerin nesnel değerlendirilmesine dayanır. İlkokuldaki çocuklar, genellikle bu tür testlerde gösterdikleri performansla göre öğretim gruplarına ayrılırlar.

Yakınlık ya da yetenek testleri birçok üniversite ve meslek okuluna giriş prosedürünün bir parçasıdır. Ayrıca, birçok endüstri ve devlet kuruluşu iş başvurularını bir seçme işleminden geçirir ve kişileri test puanlarına göre işe alır ya da terfi ettirir.

İlgi, tutum ve kişisel özellikleri değerlendirmek için yapılan testler çoğumuza yabancı değildir. Danışmanlara, öğrencilere meslek seçiminde yardımcı olurken onlar hakkında akademik yeteneklerin ötesinde bir şeyler bilmeleri önerilir. Yüksek görevler için seçim yapan işverenler, adayın iletişim tarzını, stresle başa çıkma yeteneğini vb değerlendirmeye çalışırlar. Duygulanım bozukluğu olan bir kişiye en yararlı olacak tedavi türü ya da bir suçlunun rehabilitasyonuna yardımcı olacak kararlar, kişisel farklılıkların nesnel olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Değerlendirme yöntemleri bu pratik kayguların ötesinde, kişisel farklılıklar üzerindeki kuram ve araştırma esaslıdır. Aslında, çeşitli kişilik kuramları kişilerin belirli yaklaşımlarına uygun değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. (Atkinson,Bem,Hoeksema, Smith,1999, s:423).

### **2.7.6. Yönetici Liderin Kişiliği**

Sosyal psikolojide esaslı olarak incelenmiş “konulardan birisi de liderliktir. Liderlik, sosyal rollerden biridir ve lider bir grupta diğerlerini en çok etkileyen kişi olarak tanımlanır. İnsan bazen lider olarak tayin edilir. Bazen de belli bir düzeni olmayan gruplarda liderler kendi nitelikleri ve çabalarıyla ortaya çıkarlar (Baymur,1989,s:281).

Hiçbir yöneticinin herkes için herşey olması mümkün değildir. Her yönetici yetenek, beceri, tutum, alışkanlık, geçmiş deneyim, algılama, değer ve çıkarların kendine özgü bir modeline sahiptir. Her birinin özgül duyarlılıkları, tercih, nefret, kör inançları, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler vardır. O nedenle, bir yöneticinin yapılanması, onun ancak işler öngörülebilir ve düzgün olduğunda kendini rahat hissetmesini getirir; bir başkası ise daha çok işler biçimsel olmadığında ve karmaşık geliştiğinde huzurlu olur. Bir yönetici personeli ile karşılıklı etkileşimden, hatta şakalaşmaktan hoşlanırken, başkası araya belli bir sosyal ve psikolojik mesafe koymayı tercih eder. Her boydan, mizaçtan ve kişilikten liderler vardır. Kimileri inan canlısı ve dışa dönüktür, kimileri ise içe dönük ve ihtiyatlıdır. Bazıları duygularını hemen belli eder, bazıları ise kendilerini ustaca kontrol



eder. Birisi aşırı aktif olabilir, bir başkası ise ölçülü bir hızla hareket eder. Bütün liderlerin içinden çıktığı belli bir kalıp yoktur (Werner,1993,s:22).

Liderleri otoriter ve demokratik olmak üzere iki kısma ayırmak mümkündür. Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda tutulur. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır. Adorno, otoriter kişilik üzerinde yaptığı bir inceleme sonucunda bu gibi kişilerde şu ortak niteliklerin bulunduğu saptanmıştır.

- a) Topluma uymaya büyük önem verme,
- b) Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- c) İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- d) Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- e) Yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma,
- f) Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme,
- g) Başkalarının cinslik suçlarına aşırı ilgi gösterme.

Bugün daha demokratik olan lider tipi tutulmaktadır. Demokratik toplumlarda insan, liderlik görevini, başkalarının kendisini lider olarak seçmeleri ve bu görevde ona saygı göstermeleri sonucu elde eder. Hatta modern toplumda liderlik yaygınlaşmakta, bir kişi üzerinde toplanmamakta; zaman zaman ileri sürdüğü fikirlerin toplumca ilginç bulunmasına göre şahıstan şahısa değişmektedir. Tam demokrasi toplumunda herkes, topluma en çok katkı bulunabileceği bir anda liderlik görevi ile karşılaşır (Baymur,1989,s:282).

### **2.7.7. Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri**

Yetki hiyerarşisinde genellikle bir orta derecede kişi olan eğitim yöneticisi, ast ve üstlerle sürekli bir ilişki içindedir. Üst düzeylerde oluşturulan politika ve planları, astlarını harekete geçirerek uygulamaya dönüştürmek için örgüt içinde ve dışında yönetsel eylemlerde bulunurken, eğitim yöneticisi genellikle çevredeki insanlara-çevre çocuklarının eğitilmesine hizmet eder, fakat çalışmaları ülkedeki tüm eğitim sistemini etkiler, bu sisteme yüklenen görevin bir parçasını oluşturur. Başarısı; örgüt içi ve örgüt dışı etkenlerle sürdürdüğü ilişkilerin etkinliğine bağlıdır. Bu yüzden; eğitim yöneticisi, güvenilir bir lider, iyi bir örgütleyici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici, aktif bir yürütücü

ve izleyici olabilmelidir. Kuşkusuz bu değişik roller, yönetici-liderin bazı kişisel niteliklere sahip olmasını gerektirir (Kaya,1996,s:150).

### **1.Fiziksel Görünüm**

Ötedenberi, liderlik şansı ile kişinin fiziksel görünümü arasında bir ilişki olduğunu savunan görüşler ileri sürülmektedir. Hunt ve Pierce de; eğitim yöneticisini, sağlık bakımından normal, ne çok uzun, ne de çok kısa, ne çok şişman ne de çok zayıf bir kişi olarak tanımlıyor.

Sağlığın yönetici ve liderler için önemi açık olmakla birlikte; yönetim tarihinde bu kuralın dışında oldukları halde, dünya çapında üne sahip olan pek çok lider gösterilebilir.

### **2. Zeka**

Liderik konusunda yapılan araştırmalar fiziksel özelliklerle liderlik arasında hiçbir ilişki olmadığını göstermesine karşın, pek çok araştırma zeka ile liderlik arasında kuvvetli ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir yönetici-lider için, zeka, pozisyonun gerektirdiği eğitim ve öğretimi kavramak, liderlik yeteneğini geliştirmek, çabuk ve sistemli fakat doğru düşünmek bakımından gereklidir.

İleri görüşlülük, yaratıcılık, açıklık, girişkenlik, etkili konuşmak, olayları ve insanları kontrol edebilmek gibi liderlik özelliklerinin zekayla ilişkili olduğu kuşkusuzdur. Öyleyse; liderlik rolü oynayan eğitim yöneticilerinin, zeka yönünden grup üyelerine göre üstün durumda olduğu ileri sürülebilir.

### **3. Yüksek Moral, İyi Huy ve İdealler**

Yönetici-lider; hem kişisel yaşamında, hem de başkalarıyla ilişkilerinde güvenilir olmalıdır. Dürüstlük, içtenlik, hak ve adalet ilkelerine bağlılık liderliğin temel nitelikleridir. Yönetici-lider düzenli, dengeli bir kişiliğe sahip olmalı, duygu ve coşkularını kontrol edebilmeli, birlik duygusunu yaratabilmeli ve iyimser olmalıdır. İyi bir yönetici-lider, enerjisini ana işleri dışında harcamamalıdır. Eğitim yöneticisinin ana işi ise; eğitim ve öğretimin yönetimi ve geliştirilmesidir. İşinin gereği; eğitim yöneticisi, nezaket, hoşgörü ve anlayış yönünden de örnek olmak zorundadır.

lider, enerjisini ana işleri dışında harcamamalıdır. Eğitim yöneticisinin ana işi ise; eğitim ve öğretimin yönetimi ve geliştirilmesidir. İşinin gereği; eğitim yöneticisi, nezaket, hoşgörü ve anlayış yönünden de örnek olmak zorundadır.

Astlarını dışarıdan gelecek şikayetlere karşı korumak, onlara sahip çıkmak ve güvence sağlamak, personelin birbirine bağlılığını geliştirmek, ön yargılardan kaçınmak, doğal grupları karşısına değil yanına almak, örgüt yararına olan önerileri baskı ve olumsuz etkilere karşı-pozisyonu tehlikede olsa bile-savunmak ve uygulamak, başladığı işi bitirmek, yeni sorumluluk almaktan kaçınmamak örgüt ve personele bağlılık, çatışmalarda tarafsız ve uzlaştırıcı olmak, kendi isteklerini grubun istekleriyle bağdaştırmak, hatasını kabul etmek, eleştirilere açık olmak, kendine güvenmek, sempatik olmak, iyi konuşmacı olduğu kadar iyi dinleyici olmak kadar iyi dinleyici olmak gibi tutum ve davranışlar, genellikle, moral, huy ve ideale ilişkin nitelikler olarak kabul edilmektedir.

#### **4. Eğitime İnanç**

Eğitime inanç, eğitim alanında liderliğin temelidir. Bu nedenle; eğitim yöneticisi herşeyden önce, eğitimde fırsat ve olanak eşitliğini sağlamak yolunda ciddi çabalar harcamalı, eğitim merdiveninin bu açıdan toplumsal ve ekonomik yararlarına inanmalı ve çoğulcu demokrasinin değerlerine içtenlikle bağlı olmalıdır. Aynı biçimde; eğitim yöneticisi, kendisini eğitim yönetimi mesleğine adanmış olmalı ve bu görevi asıl işi sayarak hem eğitimin, hem de eğitim yönetimi mesleğinin gelişmesine olumlu katkılarda bulunmalıdır.

Hunt ve Pierce'e göre, aşağıda belirtilen görevlere karşı tutumu, yönetici-liderin eğitime verdiği değerini derecesini belirler:

1. Mesleğinde gelişme ve ilerlemeye istekli olmak, bu amaçla alanıyla ilgili yayınları izlemek ve eğitim programlarına katılmak.
2. Personelin hizmet içi eğitimle geliştirilmesine önem vermek, bu amaçla önlemler almak ve eğitim programları düzenlemek.
3. Örgüt olanaklarının çevre yararına kullanılmasını sağlamak.
4. Eğitim sorunlarına gönüllü olarak yeterli zaman ayırmak.
5. Yaratıcılığı özendirme (Kaya,1993,s:151-153).

## BÖLÜM III

### 3.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yurt dışında ve yurt içinde liderlik davranışlarını saptamak amacı ile çok sayıda araştırmalar yapılmıştır.

Ohio Üniversite Araştırma Kurulunca 1950 ve sonraki yıllarda endüstri, eğitim, politika alanlarındaki liderlik rollerini yerine getirme durumunda bulunanların davranışları kapsamlı bir şekilde incelenerek, "Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği:LBDQ" geliştirilmiştir. Liderin gözlemlenebilen davranışlarını saptamayı amaçlayan bu anketin orijinali Hemphill ve Coons tarafından değiştirildi. Halphin ve Winer'de bu ölçekte gerekli değişiklikleri yapmıştır. Çalışmaların sonucunda lider davranışlarının iki temel boyutunun (yapıyı kurma ve anlayış gösterme) olduğunu ortaya koymuştur (Önal,1979,s:29).

Başlangıçta 12 boyut olarak geliştirilen daha sonra iki boyuta indirgenen lider davranışlarını betimleme ölçeği daha sonra Halpin tarafından 50 okul yöneticisine uygulanmıştır. Bu araştırma da okul yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda öğretmenlerden, yöneticilerin kendilerinden ve daha üst konumdaki kurul üyelerinden görüş bildirmeleri istenmiştir. Araştırmada şu bulgular elde edilmiştir.,

Öğretmen ve kurul üyeleri gruplarının her ikisinin de, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamada, kendi içinde görüş birliği içinde oldukları görülmüştür.

Kurul üyelerinden elde edilen verilerle, öğretmenlerden elde edilen veriler karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

1. Kurul üyeleri, okul yöneticilerini lider olarak daha etkili görme eğilimi göstermişlerdir.
2. Anlayış gösterme boyutundaki liderlik davranışları konusunda, öğretmenler ile kurul üyelerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılık yapıyı kurma boyutunda da gözlenmiştir.

3. Yöneticiler, kendilerini anlayış gösterme boyutunda öğretmen ve kurul üyelerinin belirttiklerinden daha fazla ideale yakın görmektedirler.
4. Yöneticiler, yapıyı kurma boyutundaki liderlik davranışlarını öğretmen ve kurul üyelerine göre daha düşük düzeyde göstermeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Kabadayı,1982,s:29)

Eğitim yöneticilerinin yönetimdeki liderlik davranışları ile ilgili diğer bazı araştırmaları da kısaca şöyle özetleyebiliriz.

Everson, İllinois Lisesinde çalışan 40 müdürün yönetimdeki liderlik davranışlarını gerçek ve ideal yönden müdürlerin kendileri, üstleri olan müffettişler ve yönetimlerinde çalışan öğretmenlerin betimlemelerine göre incelemiş ve karşılaştırmalar yapmıştır.

Hunter Chartes ve Hills'de LBDQ aracını uyarlayarak liderlik davranışları konusundaki araştırmalarda kullanmışlardır (Üstündağ,1975,s:27).

Sweitzer, 1963'te Oklahama'da 21 değişik okulda, okul müdürlerinin ne yapması gerektiği ve yönetim görevini nasıl yerine getirdiği konusunda bir araştırma yapmıştır. Bulgular, ilkokul öğretmenlerinin müdürlerinin, müdürlerin beklentileri ile ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinden beklentileri arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır. İlk ve ortaokulu denetleyen müffettişlerin müdür rolüne ilişkin beklentileri arasında benzerlik olduğunu göstermektedir. Her iki düzeydeki öğretmenlerin, müdürlere ilişkin rol beklentileri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Yine bulgular sonucu müffettişler ve müdürlerin algıları arasında, rol ve kişilik boyutlarındaki davranışlar açısından anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Atasoy,1985,s:18).

Bailesen'de müdürlerin liderlik davranışları ile ilgili bir araştırmasında bütün yöneticilerin öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelerinde yararlı olacak yönetim davranışlarını şöyle özetlemiştir.

1. Eğitim ve öğretim programının geliştirilmesinde güçlü bir ilgi göstermek.
2. Okuldaki sorunların giderilmesine yardım etmek.
3. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerine içten bir ilgi göstermek.
4. Zihinsel yetenekleri arttırmak.

5. Seçkin iş yapan öğretmenleri ödüllendirmek.
6. Öğretmenlerin problemleri ile ilgilenirken onlara yapıcı önerilerde bulunmak (Atasoy,1985,s:209).

Ülkemizde eğitim yöneticisinin, davranış etkenlerini okul yönetimindeki rollerini liderlik davranışına ilişkin algı ve beklentileri konu alan pek çok araştırma yapılmıştır.

1984 yılında Yumurtacı'nın lise yönetici ve velilerin okul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarını konu alan araştırmasının bulguları şöyle özetlenebilir.

1. Yöneticinin davranışlarına ilişkin olarak okul yöneticilerinin ortaya koyduğu "beklenti birliği" büyük ölçüde beklentileri kanun, tüzük ve yönetmeliklerin koydukları kurallardan kaynaklanıyor olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, yönetici davranışının diğer bir boyutunu oluşturan bireysel boyutun, kişiliğin ve gereksinimlerin o kadar etkili olmadığını ortaya koymaktadır.
2. Dengeli ve tutarlı davranışların ortaya konulması için, sistemin kurallar boyutunu oluşturan kanun, tüzük ve yönetmeliklerin yeniden gözden geçirilmesi, kuramsal rol beklentileri yanında okul yöneticilerinin kişilik ve gereksinimlerinin de dengeli bir biçimde ele alınması da önem kazanmaktadır (Yumurtacı,1984,s:6).

1973 yılında ABD'lerinde doktora tezi olarak yapılan araştırma Aydın tarafından gerçekleştirilmiştir.

İlköğretim okulları müdürleri, ilköğretmen okullarını denetleme görevi ve yetkisi olan bakanlık müfettişleri ve ilköğretmen okulları öğretmenleri evreni üzerinde yürütülmüş olan araştırmada (LBDQ) Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği, algı ve beklentileri ortaya çıkarmak amacıyla uygulanmıştır (Yumurtacı,1984,s:11). Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir.

1. Rol beklentileri açısından yapıyı kurma ve üstünü tanıma boyutları hariç, diğer boyutlarda denek grupları arasındaki farklar anlamlı bulunmuş, ancak anlamlılığın kaynağı saptanamamıştır.

2. Rol davranışı açısından okul müdürü ile öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur
3. Rol beklentilerinin uygunluğu yönünden yapılan ölçümlerde, tüm denek gruplarının rol beklentilerinde fark olmadığı, gruplar içinde ise fark olduğu saptanmıştır.
4. Rol davranışları ile ilgili ölçütler açısından yapılan ölçümlerde müdürlerin kendi davranışlarıyla ilgili olarak öğretmenlerden çok fikir birliği gösterdikleri saptanmıştır (Atasoy,1985,s:21).

Erkuş tarafından 1997 yılında ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranış biçimleri (yapıyı kurma ve anlayış gösterme) açısından, kendilerini algılamaları ile I. ve II. kademe öğretmenlerinin müdürlerini algılamaları arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan çalışmanın sonuçları şöyle özetlenebilir.

1. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre 17 ilköğretim okulu müdüründen 9'u kendilerini Yapıyı Kurma, 8'i ise kendilerini Anlayış Gösterme grubunda algılamaktadırlar.
2. Kendilerini Yapıyı Kurma liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubundaki tüm I. kademe (kadın-erkek) ve II. kademe (kadın-erkek) öğretmenlerin müdürlerinin algılarına katıldıkları bulunmuştur.
3. Kendilerini Anlayış Gösterme liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda ise I. kademe kadın öğretmen grubu dışındaki I. kademe erkek ve II. kademe kadın-erkek öğretmenlerin müdürlerinin algılarına katılmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar bu farklılığın psikolojik faktörlerden kaynaklandığı yönünde kuşkuvarıda beraberinde getirmektedir.
4. I. kademe ile II.kademe kadın öğretmenler arasında müdürlerinin Yapıyı Kurma boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından fark bulunamamıştır.
5. I. kademe ile II. kademe erkek öğretmenler arasında müdürlerinin Yapıyı Kurma boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından fark bulunamamıştır.
6. I.kademe ile II.kadın öğretmenler arasında müdürlerinin Anlayış Gösterme boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur.

7. I.kademe ile II. kademe erkek öğretmenler açısından müdürlerinin Anlayış Gösterme boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları arasında fark bulunamamıştır (Erkuş,1997,s:58).

1975 yılında Üstündağ, ticaret lisesi müdürlerinin okul yönetimindeki liderlik davranışlarını konu alan bir araştırma yapmıştır.

Bu çalışmada yine LBDQ-Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutları kullanılmıştır. Ülkemizdeki ticaret liseleri müdürlerinin göstermekte oldukları gerçek liderlik davranışları ve gösterilmesinin gerekliliğine inandıkları davranışlar konusunda müdürlerin görüşleri ile yönetimlerindeki öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılık ve ilişkiler saptanmıştır (Atasoy,1985,s:25). Araştırma aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

1. Müdürlerin kendi algılarına göre, göstermekte oldukları gerçek liderlik davranışları ile göstermeleri gereken ideal liderlik davranışları arasında yapıyı kurma boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmuş, anlayış gösterme boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
2. Öğretmenlerin kendi algılarına göre, müdürlerin gösterdikleri gerçek liderlik davranışları ile göstermeleri gereken ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.
3. Müdürlerin çalışmalarında gösterdikleri gerçek liderlik davranışları konusunda öğretmenlerle, müdürlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.
4. İyi bir yöneticide bulunması gereken ideal liderlik davranışları konusunda da öğretmenlerin ve yöneticilerin algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur (Atasoy,1985,s:22).



# BÖLÜM IV

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama işlemi ve verilerin analiz teknikleri üzerinde durulmuştur.

### 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma, random olarak seçilen özel ve kamu sektöründeki ilköğretim okullarında çalışan müdür ve müdür yardımcılarının kişilik özelliklerini ve algılanan liderlik davranışlarını (liderin kendisini, öğretmenin lideri algılaması) tespit ederek, bunlar arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu nedenle betimsel nitelikte olan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini; 2001-2002 yılında İstanbul ilinin Kartal ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak öğretim yapan, özel ve kamu sektöründeki ilköğretim okullarında çalışan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Özel ilköğretim okullarının tamamı araştırma kapsamına alınırken, kamu sektöründeki ilköğretim okulları yansız örneklemle araştırma kapsamına alınmıştır.

Kartal Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre resmi ilköğretim kurumlarında görevli 48 müdür, 137 müdür yardımcısı, 1729 öğretmen, özel ilköğretim kurumlarında görevli 6 müdür, 16 müdür yardımcısı, 179 öğretmen olduğu tespit edilmiştir.

İlk etapta örneklem olarak evrenin %50'sine ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak bilimsel olarak örneklemin büyüklüğünü saptamak için istatistiki işlem yapılmıştır. İstatistiki işlemde

$$\left( \frac{Z_{\alpha} S.S.}{e} \right)^2 = N \text{ Formülü esas alınmıştır (Karasar,1991,s:123).}$$

$$\left(\frac{2.58 \times 11.86}{1}\right)^2 = 936.286$$

Formüldeki s.s. değeri araştırma kapsamında kullanılan liderlik ölçeği ve ACL ölçekleri norm çalışması s.s.'lerin ortalama değeridir. Bu formül gereğince örneklemin büyüklüğü 936 kişi olmuştur. Bunun sonucunda yaklaşık olarak öğretmen ve yöneticilerin %50'sine ulaşılmıştır.

Araştırmanın evrenini; kamu sektöründeki ilköğretim okullarında çalışan 48 müdür, 137 müdür yardımcısı, 1729 öğretmen; özel ilköğretim okullarında çalışan 6 müdür, 16 müdür yardımcısı 179 öğretmen oluşturmaktadır.

### **4.3. Araştırmada Kullanılan Araçlar**

#### **1. Liderlik Davranışları Ölçeği**

Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire:LBDQ) kullanılmıştır. Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştirilmiştir.

Yapıyı kurma ve ilişki alt-boyutlarından oluşan LBDQ'yu Türkçe'ye ilk kazandıran Önal (1979). Ancak araştırmacı güvenilirlik ve geçerliliğine bakmamıştır. Ölçek, Ergün (1981) tarafından gözden geçirilerek yeniden adapte edilmiştir. Ergene (1990) tarafından 32 öğretmen üzerinde üç hafta arayla yapılan test-tekrar test güvenilirliği, yapıyı kurma boyutu için .82 ( $p<.001$ ) ilişki boyutu için .77 ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur. Yine Ergene'nin çalışmasında iş doyum ölçeği ile ölçüt-bağıntı geçerliği yapıyı kurma alt boyutu için .91 ( $p<.001$ ), anlayış gösterme boyutu için de .87 ( $p<.001$ ) ölçüt bağıntılı geçerlik katsayıları bulunmuştur. Ölçeğin bu haliyle güvenilir ve geçerli olduğu savunulabilir.

Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği; Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme şeklinde tanımlanan iki alt boyuta sahiptir. Yapıyı kurma puanı yüksek çıkan bireyin daha çok iş yönelimli , Anlayış Gösterme puanı yüksek çıkan bireyin ise daha çok kişi yönelimli olduğu söylenebilmektedir. Her iki alt boyutta 15'er maddelik Likert tipi puanlanan 5 kategorideki denek tepkilerine (hemen her zaman ile hemen hiçbir zaman arasında)

dayanan bir ölçektir. Olumlu maddelerde “her zaman” 1, “çoğu zaman” 2, “arasıra” 3, “nadiren”2, “hiçbir zaman” 1 şeklinde; olumsuz maddeler ise ters puanlanmıştır. Yapıyı kurma boyutunda 3. ve 7. maddeler; Anlayış Gösterme boyutunda ise 5.,7.,8. ve 9. maddeler ters puanlanmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçekten maksimum 150, minimum 30 puan; alt ölçeklerden ise maksimum 75, minimum 15 puan alınabilecektir. Bu araştırmada, müdürler hangi alt ölçekten daha fazla puan almışsa, “o alt boyuta ilişkin liderlik davranışına sahip”şeklinde tanımlama yoluna gidilmiştir.

Ölçeğin maddeleri aynı kalmak koşuluyla, yalnızca yüklemelerin çekim ekleri değiştirilerek müdür ve öğretmenlere uygun duruma getirilmiştir. Örneğin, müdürler için “Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm.” Şeklindeki ifade, öğretmenler için “Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.”

## **2. Sıfat Tarama Listesi**

Araştırmanın ikinci sürekli değişkeni kişilik özellikleridir. Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde Gough ve Heilbrun tarafından geliştirilen Adjective Chek List (Sıfat Tarama Listesi) kullanılmıştır. Test 1992 yılında Savran tarafından Türkçeye çevrilmiş, dilsel eşdeğerliliği, geçerlik ve güvenilirlik ve norm çalışmaları yapılmıştır. Test 300 sıfattan ve 28 alt ölçekten oluşmaktadır. Bu araştırmada kişilik özelliklerinin saptanmasında özellikle Sıfat Tarama Listesinin kullanılmasının nedeni, daha önce pek çok bilimsel çalışmada çeşitli sektörlerde çalışmakta olan meslek adamlarının kişilik özelliklerinin saptanmasında kullanılmış olmasıdır.

Berkeley tarafından kişilik değerlendirme ve araştırma enstitüsünden enstitü personelinin değerlendirme programında kullanılmak üzere geliştirilmiştir. ACL verilen cevaplar ile bireyin kişiliği belirlenmektedir. Sonuçlar kişilik profilinin çıkarılmasında ve yorumlanmasında kullanılmaktadır.

Bu araştırmada ACL müdür ve müdür yardımcılara uygulanmıştır.

## **3. Bilgi Formu**

Bilgi Formu'nda, liderlik algılarında etkili olduğu düşünülen bazı değişkenler hakkında bilgi toplamaya yönelik sorular (kıdem, kurum türü, yaş, cinsiyet, branş, medeni

durum) sorulmuştur. Araştırmaya katılan bütün eğitim personeli bu bilgi formunu doldurmuştur.

#### **4.4. Verilerin Toplanması ve Çözümü**

Hazırlanan anket ve ölçekler, daha önceden belirlenen ve gerekli izinleri alınan kurumlarda görev yapmakta olan öğretmenlere görüşme yapılarak araştırmacı tarafından verilmiştir. Bu görüşmede testlerin cevaplandırılmasında dikkat edilecek noktalar açıklanmıştır. Öğretmenler testleri sessiz bir ortamda ve bireysel olarak cevaplamışlardır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla, Sıfat Tarama Listesi (ACL), liderlik davranışlarını belirlemek için de liderlik davranışları ile ilgili ölçek kullanılmıştır. Uygulama eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin görev yaptığı kurumlarda araştırmacı tarafından yapılmıştır.

#### **4.5. Verilerin Analizi ve Yorumu**

Araştırma kapsamında kullanılan anket ile toplanan veriler, frekans ve yüzdeler tablolar halinde düzenlenerek metin içinde yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin puanlaması, testlerin cevap anahtarlarına uygun olarak gerçekleştirilerek ve elde edilen puanlara ilişkin merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri bulgular bölümünün başında tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Ölçek sonuçlarının, anket ile toplanan süreksiz değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere istatistiksel açıdan ilişkisiz grup “t” testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin kendi arasında iki kategoriye ayrıldığı durumlarda sürekli değişken ortalamaları arasındaki farklılığı sınamak üzere ilişkisiz grup “t” testi, süreksiz değişkenin kendi içinde ikiden fazla kategoriye ayrıldığı durumlarda ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın çıktığı durumlarda, tamamlayıcı hesaplardan Sheffe testi kullanılarak ikili grup ortalamaları arasındaki farklılıklar saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolastırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır.

Araştırmanın son aşamasında sıfat listesi ve algılanan liderlik davranışları betimleme testlerinin tüm alt ölçekleri arasında, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı kullanılarak ilişkiler bulunmuş ve istatistiksel açıdan anlamlılıkları sınanmıştır.

Araştırmada tüm bulgular istatistiksel açıdan en az 0.05 anlamlılık düzeyinde ve çift yönlü olarak sınanmıştır. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS paket program kullanılarak yapılmıştır.



# BÖLÜM V

## BULGULAR VE YORUMLAR

### 5.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

Bilgi formundan elde edilen bilgilere göre; örnekleme oluşturan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kıdemlerini, kurum türlerini, yönetim görevlerini, yaşlarını, cinsiyetlerini, branşlarını, medeni durumlarını gösteren dağılımlar frekans ve yüzdeler olarak tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 5: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı**

Cinsiyet	f	%	Kümülatif Yüzde
Kadın	412	44,0	44,0
Erkek	524	56,0	100,0
Toplam	936	100,0	

Cinsiyet değişkeni ile ilgili tablo gözden geçirildiğinde, deneklerin çoğunun erkek (%56,0) olduğunu görülmektedir (Tablo 5). Kadın denekler, örneklemin % 44,0'ını oluşturmaktadır.

**Tablo 6: Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı**

Yaş	f	%	Kümülatif Yüzde
20-25	123	13,1	13,1
26-30	235	25,1	38,2
31-35	142	15,2	53,4
36-40	112	12,0	65,4
41-45	135	14,4	79,8
46 ve Üzeri	189	20,2	100,0
Toplam	936	100,0	

Örnekleme grubunun % 25,1'ini 26-30 yaşları arasındaki yönetici-öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu %20,2 ile 46 yaş ve üstü, % 15,2 ile 31-35 yaş, %14,4 ile 41-45 yaş izlemiştir. Son sırada ise 36-40 yaş grubu yönetici-öğretmen grubu bulunmaktadır (%12,0) (Tablo 6).

**Tablo 7: Okul Türüne Göre Frekans Dağılımı**

Kurum	f	%	Kümülatif Yüzde
Özel	104	11,1	11,1
Kamu	832	88,9	100,0
Toplam	936	100,0	

Araştırma kapsamındaki deneklerin %88,9'u kamu sektöründeki okullarda, % 11,1'i ise özel okullarda görev yapmaktadır (Tablo 7).

**Tablo 8: Branş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı**

Branş	f	%	Kümülatif Yüzde
Okul Öncesi	16	1,7	1,7
Sınıf Öğretmeni	510	54,5	56,2
Sosyal Bilgiler	55	5,9	67,3
Fen	49	5,2	61,4
Matematik	37	4,0	71,3
Dil	136	14,5	85,8
Müzik	15	1,6	93,1
Resim	31	3,3	91,5
Beden Eğitimi	23	2,5	95,5
Bilgisayar	12	1,3	98,3
İş Eğitimi	14	1,5	97,0
Psikolojik Danışmanlık	16	1,7	100,0
Din Kültürü	22	2,4	88,1
Toplam	936	100,0	

Branş değişkenine göre deneklerin dağılımı Tablo 8'de sunulmuştur. Deneklerin çoğunluğunu sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır (%54,5). İkinci sırada dil öğretmenleri yer almıştır (%14,5).

**Tablo 9: Çalışma Süresi Açısından Frekans Dağılımı**

Çalışma Süresi	f	%	Kümülatif Yüzde
1-5	396	42,3	42,3
6-10	201	21,5	63,8
11-15	84	9,0	72,8
16-20	57	6,1	78,8
21 ve üzeri	198	21,2	100,0
Toplam	936	100,0	

Çalışma süresi bakımından % 42,3 gibi bir grup 1-5 yıl arası bir süredir çalışma yaşamındadır. Bunu % 21,5 ile 6-10 yıl arası öğretmenlik yapmış olan öğretmenler izlemektedir. Son sırada 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenler yer almıştır (%6,1) (Tablo9).

**Tablo 10: Görev Türüne Göre Frekans Dağılımı**

Görev	f	%	Kümülatif Yüzde
Öğretmen	805	86,0	86,0
Yönetici	131	14,0	100,0
Toplam	936	100,0	

Görev türüne göre denek dağılımı Tablo 10’da sunulmuştur. Eğitim yöneticileri örneklem grubunun %14’nü, öğretmenler ise % 86,0’ını oluşturmaktadır.

**Tablo 11:Yöneticilerin Görev Türüne Göre Frekans Dağılımı**

Görev	f	%	Kümülatif Yüzde
Müdür	43	32,8	32,8
Müdür Yardımcısı	88	67,2	100,0
Toplam	131	14,0	

Yöneticilerin % 67,2’si müdür yardımcısı, %32,8’i ise müdür olarak görev yapmaktadır (Tablo 11).

**Tablo 12:Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı**

Medeni Durum	f	%	Kümülatif Yüzde
Bekar	241	25,7	25,7
Evli	680	72,6	98,4
Dul	15	1,6	100,0
Toplam	936	100,0	

Tablo 12’de medeni durum değişkenine göre denek dağılımları verilmiştir. Araştırma kapsamındaki öğretmen-yöneticilerin %72,6’sı evli, %25,7’si bekar, %1,6’sı duldur (Tablo12).



## 5.2.Demografik Bilgiler ile Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

**Tablo 13. Tüm Örneklem Grubu Liderlik Ölçeği Puanları İçin Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri**

	n	YAPIYI KURMA	ANLAYIŞ GÖSTERME	TOPLAM LİDERLİK
$\bar{x}$	936	57,4278	54,4330	111,8788
sh	936	,2828	,4088	,6273
Medyan	936	59,0000	57,0000	116,0000
Ss	936	8,6461	12,4859	19,1503
Ranj	936	51,00	60,00	105,00

Bir alt ölçekten alınabilecek maksimum puan 75'dir. Araştırma kapsamındaki eğitim personelinin yapıyı kurma alt ölçeğindeki puan ortalaması 57,42'dir. Buna karşılık Anlayış gösterme alt ölçeğinde ise 54,43'dür (Tablo 13). Ölçek sistemine göre hangi ölçek ortalaması daha yüksek ise, yöneticiler o alt ölçek sistemine uygun lider olarak kabul edilmektedir. Elde edilen bu sonuca göre, yapıyı kurmaya yönelik liderlik özelliği daha ağır basmaktadır. Anlayış göstermeye yönelik alt ölçekte puanların dağılımı, yapıyı kurma alt ölçeğinden daha fazla heterojendir.

Araştırmada yöneticiler kendilerini düşünerek, öğretmenler ise yöneticilerini düşünerek ölçeği doldürmüşlardır. Yönetici ve öğretmen algısına göre liderlik özelliklerinin farklılaşma özelliğini saptamak üzere istatistiksel açıdan ilişkisiz grup "t" testi yapılmış ve Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo 14. Görev Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup "t" Testi Sonuçları**

LİDERLİK	GÖREV	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	P
YAPIYI KURMA	Öğretmen	804	56,5361	8,8011	,3104	-8,077	933	,000
	Yönetici	131	62,9008	4,8498	,4237			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Öğretmen	802	52,8354	12,5607	,4435	-10,190	931	,000
	Yönetici	131	64,2137	5,7806	,5051			
TOPLAM LİDERLİK	Öğretmen	801	109,3870	19,2206	,6791	-10,369	930	,000
	Yönetici	131	127,1145	8,9877	,7853			

Yapıyı Kurma boyutunda yönetici ortalaması 62,90 iken öğretmen ortalaması 56,54'dür. İki ortalama arasında yapılan ilişkisiz grup "t" testinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin

algıladığından çok daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Aynı durum anlayış gösterme boyutu içinde geçerlidir. Bu alt ölçekte de, yöneticiler lehine olmak üzere 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde insana yönelik olarak algılamaktadırlar. İki ayrı alt ölçek ile doğru orantılı olarak toplam liderlik puan ortalamalarında da benzer sonuç elde edilmiştir (Tablo 14).

**Tablo 15. Eğitim Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

LİDERLİK	GÖREV	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	p
YAPIYI KURMA	Müdür	43	64,7907	4,4538	,6792	3,229	129	,002
	Müdür Yardımcısı	88	61,9773	4,7898	,5106			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Müdür	43	64,9767	5,0213	,7657	1,057	129	,293
	Müdür Yardımcısı	88	63,8409	6,1099	,6513			
TOPLAM LİDERLİK	Müdür	43	129,7674	7,9846	1,2176	2,405	129	,018
	Müdür Yardımcısı	88	125,8182	9,2059	,9813			

Yöneticilerin görev değişkenine göre Liderlik Ölçeği Yapıyı Kurma boyutu için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık müdürlerin lehine gerçekleşmiştir. Müdürler kendilerini, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Anlayış gösterme boyutu için yapılan analizde, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İnsana odaklı liderlik özellikleri açısından iki grup arasında bir farklılık yoktur. Toplam liderlik puanlarında ise istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yine müdürler lehine gerçekleşmiştir (Tablo 15).

**Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

LİDERLİK	CİNSİYET	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	P
YAPIYI KURMA	Erkek	412	57,4272	9,1179	,4492	-,002	933	,998
	Kadın	523	57,4283	8,2643	,3614			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Erkek	411	55,4307	12,1742	,6005	2,170	931	,030
	Kadın	522	53,6475	12,6824	,5551			
TOPLAM LİDERLİK	Erkek	411	112,8686	19,7432	,9739	1,402	930	,161
	Kadın	521	111,0979	18,6514	,8171			

Cinsiyet değişkenine göre Liderlik Ölçeği için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur. Konuya ilişkin olarak yapılan ilişkisiz grup “t” testlerinde Yapıyı kurma ve Toplam liderlik için anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak Anlayış gösterme boyutunda istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkeklerin anlayış gösterme liderlik puan ortalamaları, kadınlarınkinden anlamlı derecede daha yüksektir.

**Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

LİDERLİK ÖLÇEĞİ	YAŞ	n	$\bar{x}$	ss
YAPIYI KURMA	20-25	123	57,1138	7,2102
	26-30	234	56,4444	9,0183
	31-35	142	56,6690	8,8764
	36-40	112	55,3125	8,3235
	41-45	135	58,1259	8,7898
	46 ve üzeri	189	60,1746	8,3358
	Toplam	935	57,4278	8,6461
ANLAYIŞ GÖSTERME	20-25	123	51,9180	13,3730
	26-30	234	53,2863	12,2719
	31-35	142	53,5035	12,2455
	36-40	112	52,8304	12,4321
	41-45	135	55,0000	12,8319
	46 ve üzeri	189	58,7143	11,1466
	Toplam	935	54,4330	12,4859
TOPLAM LİDERLİK	20-25	123	109,0656	18,1799
	26-30	234	109,7210	19,0139
	31-35	142	110,2553	18,7588
	36-40	112	108,1429	18,9546
	41-45	135	113,1259	19,8631
	46 ve üzeri	189	118,8889	18,1698
	Toplam	935	111,8788	19,1503

Hem toplam liderlik hem de yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında en yüksek ortalama 46 yaş ve üstü gruplardan elde edilmiştir. En düşük ortalama ise 20-25 yaş arası olan eğitim personelinden elde edilmiştir (Tablo 17).

**Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

LİDERLİK ÖLÇEĞİ	VARYANSIN KAYNAĞI	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
YAPIYI KURMA	Gruplararası	2313,089	5	462,618	6,366	,000
	Gruplarıçi	67507,788	929	72,667		
	Toplam	69820,877	934			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Gruplararası	4996,470	5	999,294	6,603	,000
	Gruplarıçi	140300,593	927	151,349		
	Toplam	145297,063	932			
TOPLAM LİDERLİK	Gruplararası	13482,908	5	2696,582	7,614	,000
	Gruplarıçi	327946,391	926	354,154		
	Toplam	341429,299	931			

Yaş değişkenine göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 18’de sunulmuş ve hepsinde de istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Eğitim personelinin yaşları değiştiğinde, liderlik özellikleri algıları farklılaşmaktadır.

Bu kümülatif farklılığın, hangi yaş grupları arasından kaynaklandığını belirlemek üzere istatistiksel açıdan scheffe testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 19’de sunulmuştur.

**Tablo 19. Yaş Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Yapıyı Kurma	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46 ve üzeri
20-25	$\bar{x}=57,1138$	-	-	-	-	-
26-30		$\bar{x}=56,4444$	-	-	-	p<0.01
31-35			$\bar{x}=56,6690$	-	-	p<0.05
36-40				$\bar{x}=55,3125$	-	p<0.01
41-45					$\bar{x}=58,1259$	-
46 ve üzeri						$\bar{x}=60,1746$

Tablo 19 deki değerlere göre Yapıyı Kurma alt boyutunda 46 ve üzeri yaş grubu ile 26-30 yaş grubu arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde, 31-35 yaş grubu arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde, 36-40 yaş grubu arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde farklılık

bulunmuştur. 46 ve üzeri yaş grubunun 41-45 yaş grubu ve 20-25 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılığı bulunmamıştır. Yapıyı kurma alt boyutunda, diğer yaş gruplarının (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41-45) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 19).

**Tablo 20. Yaş Değişkenine Göre Anlayış Gösterme Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Anlayış Gösterme	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46 ve üstü
20-25	$\bar{x}=51,9180$	-	-	-	-	p<0.01
26-30		$\bar{x}=53,2863$	-	-	-	p<0.01
31-35			$\bar{x}=53,5035$	-	-	p<0.05
36-40				$\bar{x}=52,8304$	-	p<0.01
41-45					$\bar{x}=55,0000$	-
46 ve üzeri						$\bar{x}=58,7143$

Anlayış gösterme alt boyutuna göre 46 ve üzeri yaş grubu ile 20-25 yaş grubu arasında 0.01, 26-30 yaş grubu arasında 0.01, 31-35 yaş grubu arasında 0.05, 36-40 yaş grubu arasında 0.01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 46 ve üzeri yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlayış gösterme alt boyutunda, diğer yaş gruplarının (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41-45) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 20).

**Tablo 21. Yaş Değişkenine Göre Toplam Liderlik Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Toplam Liderlik	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46 ve üstü
20-25	$\bar{x}=109,0656$	-	-	-	-	p<0.01
26-30		$\bar{x}=109,7210$	-	-	-	p<0.01
31-35			$\bar{x}=110,2553$	-	-	p<0.01
36-40				$\bar{x}=108,1429$	-	p<0.01
41-45					$\bar{x}=113,1259$	-
46 ve üzeri						$\bar{x}=118,8889$

Toplam liderlik puanına göre 46 ve üzeri yaş grubu ile 20-25 yaş grubu arasında 0.01, 26-30 yaş grubu arasında 0.01, 31-35 yaş grubu arasında 0.01, 36-40 yaş grubu arasında 0.01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 46 ve üzeri yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Toplam liderlik puanlarına göre, diğer yaş gruplarının (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41-45) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 21).

**Tablo 22. Görev Süresi Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

LİDERLİK ÖLÇEĞİ	GÖREV YILI	n	$\bar{x}$	ss
YAPİYİ KURMA	1-5	395	57,4810	8,2773
	6-10	201	57,3433	8,3777
	11-15	84	57,1310	8,7699
	16-20	57	56,2456	9,4023
	21 ve üzeri	198	57,8737	9,3781
	Toplam	935	57,4278	8,6461
ANLAYIŞ GÖSTERME	1-5	395	53,9746	12,7063
	6-10	201	54,0800	12,8530
	11-15	84	55,4167	10,8951
	16-20	57	54,4035	13,0423
	21 ve üzeri	198	55,2929	12,1870
	Toplam	935	54,4330	12,4859
TOPLAM LİDERLİK	1-5	395	111,4656	18,6866
	6-10	201	111,4850	19,0759
	11-15	84	112,5476	17,7570
	16-20	57	110,6491	21,0166
	21 ve üzeri	198	113,1667	20,2369
	Toplam	935	111,8788	19,1503

Hem toplam liderlik hem de yapıyı kurma boyutlarında en yüksek ortalama görev süresi 21 yıl ve üzeri olan gruba aittir. Bu ortalamalar Yapıyı kurma alt boyutunda 57,8737, toplam liderlikte 113,1667 olarak bulunmuştur. Anlayış gösterme boyutunda en yüksek ortalama 55,4167 ile görev süresi 11-15 yıl olan gruba aittir. En düşük ortalamalar ise yapıyı kurma alt boyutunda 56,2456 ile görev süresi 16-20 yıl olan, anlayış gösterme boyutunda 53,9746 ile görev süresi 1-5 yıl olan, toplam liderlik puanında ise 110,6491 ile görev süresi 16-20 olan eğitim personelinden elde edilmiştir (Tablo 22).

**Tablo 23. Görev Süresi Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

LİDERLİK ÖLÇEĞİ	VARYANSIN KAYNAĞI	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
YAPIYI KURMA	Gruplararası	128,992	4	32,248	,430	,787
	Gruplarıçi	69691,885	930	74,938		
	Toplam	69820,877	934			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Gruplararası	335,451	4	83,863	,537	,709
	Gruplarıçi	144961,612	928	156,209		
	Toplam	145297,063	932			
TOPLAM LİDERLİK	Gruplararası	550,266	4	137,567	,374	,827
	Gruplarıçi	340879,033	927	367,723		
	Toplam	341429,299	931			

Görev süresi değişkenine göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 23'de sunulmuş ve hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Eğitim personelinin görev süresi değiştikçe, liderlik özellikleri algıları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 24. Branş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss
<b>YAPILI KURMA</b>	Okul Öncesi	16	57,5000	5,1897
	Sınıf Öğretmenliği	509	56,5697	9,1170
	Fen Bilimleri	49	61,2449	6,9628
	Sosyal Bilgiler	55	59,0364	7,0474
	Matematik	37	58,2162	9,8971
	Dil	136	58,2647	7,8855
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	22	60,0455	6,7364
	Resim	31	54,9032	8,5415
	Müzik	15	60,2000	6,5487
	Beden eğitimi	23	56,4348	9,3119
	İş eğitimi	14	59,9286	6,7535
	Bilgisayar	12	61,0833	5,0535
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	16	53,6875	9,7688
	<b>Toplam</b>	<b>935</b>	<b>57,4278</b>	<b>8,6461</b>
	<b>ANLAYIŞ GOSTERME</b>	Okul öncesi	15	55,0667
Sınıf öğretmenliği		510	53,4784	12,9507
Fen Bilimleri		49	60,0000	10,0270
Sosyal Bilgiler		55	55,6364	11,9975
Matematik		37	54,9459	11,2865
Dil		136	54,1838	12,8081
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi		22	58,3182	8,3802
Resim		29	53,4828	10,7558
Müzik		15	53,4000	14,7202
Beden Eğitimi		23	57,2609	9,7291
İş eğitimi		14	56,4286	12,8764
Bilgisayar		12	58,6667	12,6227
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık		16	52,3750	13,5837
<b>Toplam</b>		<b>933</b>	<b>54,4330</b>	<b>12,4859</b>
<b>TOPLAM LİDERLİK</b>		Okul öncesi	15	112,8667
	Sınıf öğretmenliği	509	110,0393	19,8939
	Fen bilimleri	49	121,2449	15,8002
	Sosyal Bilgiler	55	114,6727	17,2702
	Matematik	37	113,1622	19,7871
	Dil	136	112,4485	18,6995
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	22	118,3636	13,7340
	Resim	29	108,7586	17,9556
	Müzik	15	113,6000	20,1204
	Beden eğitimi	23	113,6957	18,1169
	İş eğitimi	14	116,3571	18,0069
	Bilgisayar	12	119,7500	17,1312
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	16	106,0625	19,5020
	<b>Toplam</b>	<b>932</b>	<b>111,8788</b>	<b>19,1503</b>

Yapılı Kurma Boyutu'nda en yüksek ortalama fen bilimleri branşında 61,2449, Anlayış Gösterme Boyutu'nda fen bilimleri branşında 60,0000, Toplam Liderlik Puanında fen bilimleri branşında 121,2449 olarak bulunmuştur.



Yapıyı Kurma Boyutu'nda en düşük ortalama resim branşında 54.9032, Anlayış Gösterme Boyutu'nda Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık branşında 52.3750, Toplam Liderlik Puanında Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık 106.0625 olarak bulunmuştur (Tablo 24).

**Tablo 25. Branş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

LİDERLİK ÖLÇEĞİ	VARYANSIN KAYNAĞI	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
YAPIYI KURMA	Gruplararası	2307,374	12	192,281	2,626	,002
	Gruplarıçi	67513,503	922	73,225		
	Toplam	69820,877	934			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Gruplararası	2983,949	12	248,662	1,608	,084
	Gruplarıçi	142313,114	920	154,688		
	Toplam	145297,063	932			
TOPLAM LİDERLİK	Gruplararası	9463,242	12	788,604	2,183	,011
	Gruplarıçi	331966,057	919	361,225		
	Toplam	341429,299	931			

Tablo 25'te branş değişkenine göre Liderlik ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almıştır. Branş değişkeni açısından yapılan varyans analizinde sadece yapıyı kurma ( $p < 0,01$ ) ve toplam liderlik puanları ( $p < 0,05$ ) için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Anlayış gösterme boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

Yapıyı kurma ve toplam liderlik boyutları için yapılan Scheffe testi sonuçlarında ikili gruplararası farklılıklar bulunamamıştır. Bu nedenle tabloları yer almamaktadır.

**Tablo 26. Kurum Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup "t" Testi Sonuçları**

LİDERLİK	KURUM	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	P
YAPIYI KURMA	Özel	104	62,4231	6,2282	,6107	6,381	933	,000
	Kamu	831	56,8026	8,7057	,3020			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Özel	104	59,6635	10,4451	1,0242	4,580	931	,000
	Kamu	829	53,7768	12,5714	,4366			
TOPLAM LİDERLİK	Özel	104	122,0865	14,8704	1,4582	5,870	930	,000
	Kamu	828	110,5966	19,2500	,6690			

Yapıyı kurma boyutunda özel eğitim kurumu eğitim personeli ortalaması 62,42 iken kamu sektöründeki okul personeli ortalaması 56,80'dir. İki ortalama arasında yapılan

ilişkisiz grup “t” testinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur (Tablo 26). Özel sektörde çalışan eğitim personeli yöneticileri, kamuda görev yapan arkadaşlarının algıladığından çok daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Aynı durum anlayış gösterme boyutu içinde geçerlidir. Bu alt ölçekte de, özel eğitim kurumları lehine olmak üzere 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İki ayrı alt ölçek ile doğru orantılı olarak toplam liderlik puan ortalamalarında da benzer sonuç elde edilmiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışmakta olan yöneticiler kendilerini, öğretmenler de yöneticilerini kamu sektöründen daha yüksek oranda liderlik davranışına sahip olarak algılamaktadırlar.

**Tablo 27. Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

LİDERLİK	MEDENİ DURUM	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	Sd	P
YAPIYI KURMA	Bekar	241	56,0415	8,0709	,5199	-2,763	918	,006
	Evli	679	57,8306	8,8287	,3388			
ANLAYIŞ GÖSTERME	Bekar	241	51,8500	13,4939	,8710	-3,643	918	,000
	Evli	679	55,2448	12,0013	,4609			
TOPLAM LİDERLİK	Bekar	241	107,9375	19,4015	1,2524	-3,599	918	,000
	Evli	679	113,0842	18,9046	,7266			

Tablo 27’de medeni durum değişkenine göre Liderlik Davranışları Ölçeği için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları yer almıştır. Ölçeğin hem toplam, hem de iki alt boyutunda da istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Üç ayrı işlemde de evlilerin puan ortalamaları, bekarlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

### 5.3. Demografik Bilgiler ile Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 28. Yöneticiler İçin ACL Alt Ölçek Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

ACL ALT ÖLÇEKLER	n	$\bar{x}$	ss
BAŞARMA	130	52,4487	9,5791
BAŞATLIK	130	54,5359	8,2708
SEBAT	130	54,8688	9,2186
DÜZEN	130	55,9903	9,1930
DUYGULARI ANLAMA	130	51,9631	9,2965
ŞEFKAT	130	54,1587	9,1093
YAKINLIK	130	49,5955	10,7636
KARŞI CİNSE İLGI	130	46,5841	7,7391
GÖSTERİŞ	130	50,5085	6,5454
BAGIMSIZLIK	130	45,8059	7,4386
SALDIRGANLIK	130	49,7397	7,1187
DEĞİŞİKLİK	130	46,8456	7,5247
İLGI GÖRME	130	45,6613	8,3611
K ENDİNİ SUÇLAMA	130	51,8592	7,4865
UYARLIK	130	53,5894	7,6184
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	130	47,0947	11,3149
OTO KONTROL	130	51,6992	6,7476
OZGUVEN	130	52,3127	8,4702
KİŞİSEL UYUM	130	51,9630	10,6096
İDEAL BENLİK	130	55,2378	9,2832
YARATICILIK	130	49,0890	7,3626
ASKERİ LİDERLİK	130	53,3900	8,6632
ERKEKSİ ÖZELLİKLER	130	47,0254	9,3709
KADINSI ÖZELLİKLER	130	47,7812	11,4740

Tablo 28’de yöneticiler için ACL alt ölçek puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almıştır.

Grubun ACL testinin sonuçlarına göre dört baskın özellik şunlardır: Düzen (55,99), İdeal Benlik (55,23), Sebat (54,86), Başatlık (54,53).

Düzen: Özel ve iş yaşamında etkinliklerin planlanmasına önem verme

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İdeal Benlik: Bireyin kendine verdiği değer veya bireyin sahip olduğu özellikleriyle kendini algılaması ile olması gerektiğine inandığı özellikler arasındaki uyum derecesi

Başatlık: Guruplarda önderlik rolü üstlenmek için çalışmak, bireysel ilişkilerde etkin olma çabası.

Sebat: Yüklenen görevleri yerine getirmede kararlı davranmak. Bir işi sonuna kadar götürebilecek kapasiteye sahip olmak.

Bu baskın özellikler bir araya geldiği zaman grubun kişilik özellikleri şu şekilde yorumlanabilir:

“Güvenilir ve sorumluluk sahibidir. Çalışma ve özel yaşamında titizdir ve dikkatli çalışır. Zor beğenen bir kişidir. Pek çok alanda geleneksel değerleri tercih eder. Geleneksel değerleri yaşatan ortamlarda daha rahat uyum sağlar. Ahlakçıdır, geleneksel değerler doğrultusunda insanları yargılama eğilimindedir. Nesnel ve akılcı olmakla övünür. Gerçekçidir; yaşamında hayallere ve gerçekdışı düşüncelere yer yoktur. Dürtü ve gereksinimlerini aşırı kontrol altına tutmaya meyillidir. Aşırı gerilim altındadır. İhtiyaçlarını karşılamaktan kendini gereksiz yere alıkoyar. Bunun sonucu olarak saplantılı ve takıntılı düşünceler geliştirir. Kişinin toplumsal kişilik yapısı bireysel kişilik yapısına göre daha fazla gelişmiştir. Kişinin kendisine koymuş olduğu bu katı kurallar onun yaşamdan yeterince zevk almasını engeller.

Nesnel ve akılcı olma peşinde, dürtülerini kontrol etmede katı ve amaçlarını gerçekleştirmek için tuttuğu yodan sapmayan bir kişidir. Değişikliklere kolay katlanamaz, değişimleri ve yenilikleri hoş karşılamaz. Disiplin ve gayret gerektiren işleri tercih eder. Kişinin kendisine koymuş olduğu bu katı kurallar onun yaşamdan yeterince zevk almasını engeller. Tutum ve davranışları tutarlıdır. Olaylar karşısındaki tepkileri önceden tatmin edilebilir.

İlgi alanı geniştir. Üretkendir İşleri çabuk halleder. Başkalarıyla ilişkilerinde tepeden bakan bir tutum sergiler. Yüksek idealleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak kişi için çok önemlidir. Toplum içinde belirli ve etkin bir rolü vardır, insan içinde rahat davranır. Birey kendisine çok güvendiği için başkalarına da aynı yönde tavsiyelerde bulunma eğilimindedir. Kişinin kabul ettiği doğruları değiştirmek pek mümkün değildir. Kendine özgü bir yaşam felsefesi olan bu kişinin düşüncelerini değiştirmek zordur. Kişilerarası ilişkilerde etkili olma ve hedeflere ulaşabilme yetenekleri ile karakterize edilerler. Narsist bir benlik yüceltmesi de var gibidir. İnsanlara karşı davranışlarında etkilidir. İnsanlarla olan ilişkilerinde sivri dilli olarak nitelenebilir.

Konuşkandırlar. Davranışları kararlı ve ataktır. Yaşamında kararlarını verirken daima bireysel hareket eder. Başkalarının kendi işine karışmasına tahammülü yoktur. Kendi ideallerine ulaşmak için çabalarken önüne bir engel konuğunda daima sınırları zorlar ve aşmaya çalışır. Harekete geçmekte geç kalmaya ya da tümüyle vazgeçmeye tahammülü yoktur. Yaşamında maddi ve manevi güce önem verir. Kendinde ve başkalarında güçlü olma özelliği arar. Başkaları ile birlikte olmaya önem verirler, sıcakkanlıdırlar. Toplum içinde belirgin ve etkili bir yeri vardır. Topluluk içindeki davranışları rahattır. İnsanlar arası ilişkilerde problem yaşadığı zaman karşı tarafın duygularına önem vermez. Birey kendisine çok güvendiği için başkalarına da aynı yönde tavsiyelerde bulunma eğilimindedir. Rekabet ya da kendini ortaya koymayı gerektiren durumlardan hoşlanır.

Güçlü bir iradeye sahip, hırslı, kararlı ve etkileyici, amaçlarını gerçekeştirmede kendilerinden emin, başkalarından gelen karşı çıkışlar ve eleştiriler karşısında yılmayan bir kişidir. Bu kişiler grubun etkinliklerini, toplumca değerli hedeflere yöneltmede birleştirici ve beceriklidirler.

Güçlü bir görev duygusuna sahip, işlerini bilinçli bir Şekilde yapan, değerersiz veya önemsiz olan Őeylerle uğraşmaktan kaçınan bir kişidir. Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmiş olanı tutmak, yeni ve farklı olanı keşfetmekten daha önemlidir. Kişinin kendisine koymuş olduğu bu katı kurallar onun yaşamdan yeterince zevk almasını engeller.

Çalışkan, hedeflerine ulaşmaya gayret eden bir kişidir. Başarı motivasyonu yarışma dürtüsünden çok, yapılan işlerde yüksek ve toplum tarafından onay gören kriterlere ulaşmak ihtiyacından kaynaklanmaktadır.”

**Tablo 29. Eğitim Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre ACL Alt Ölçekleri İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

ACL ALT ÖLÇEKLER	CİNSİYET	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	p																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
BAŞARMA	Erkek	100	52,3641	10,0593	1,0059	-,183	128	,855																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	52,7306	7,9133	1,4448				BAŞATLIK	Erkek	100	54,1296	8,7577	,8758	-1,023	128	,308	Kadın	30	55,8902	6,3237	1,1546	SEBAT	Erkek	100	54,1634	9,1386	,9139	-1,32	128	,112	Kadın	30	57,2199	9,2463	1,6881	DÜZEN	Erkek	100	55,4552	8,9489	,8949	-1,214	128	,227	Kadın	30	57,7741	9,9128	1,8098	DUYGULARI ANLAMA	Erkek	100	52,2779	9,3833	,9383	,703	128	,483	Kadın	30	50,9141	9,0769	1,6572	ŞEFKAT	Erkek	100	55,3212	8,6901	,8690	2,722	128	,007	Kadın	30	50,2837	9,5456	1,7428	YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345	KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın
BAŞATLIK	Erkek	100	54,1296	8,7577	,8758	-1,023	128	,308																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	55,8902	6,3237	1,1546				SEBAT	Erkek	100	54,1634	9,1386	,9139	-1,32	128	,112	Kadın	30	57,2199	9,2463	1,6881	DÜZEN	Erkek	100	55,4552	8,9489	,8949	-1,214	128	,227	Kadın	30	57,7741	9,9128	1,8098	DUYGULARI ANLAMA	Erkek	100	52,2779	9,3833	,9383	,703	128	,483	Kadın	30	50,9141	9,0769	1,6572	ŞEFKAT	Erkek	100	55,3212	8,6901	,8690	2,722	128	,007	Kadın	30	50,2837	9,5456	1,7428	YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345	KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074										
SEBAT	Erkek	100	54,1634	9,1386	,9139	-1,32	128	,112																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	57,2199	9,2463	1,6881				DÜZEN	Erkek	100	55,4552	8,9489	,8949	-1,214	128	,227	Kadın	30	57,7741	9,9128	1,8098	DUYGULARI ANLAMA	Erkek	100	52,2779	9,3833	,9383	,703	128	,483	Kadın	30	50,9141	9,0769	1,6572	ŞEFKAT	Erkek	100	55,3212	8,6901	,8690	2,722	128	,007	Kadın	30	50,2837	9,5456	1,7428	YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345	KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																								
DÜZEN	Erkek	100	55,4552	8,9489	,8949	-1,214	128	,227																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	57,7741	9,9128	1,8098				DUYGULARI ANLAMA	Erkek	100	52,2779	9,3833	,9383	,703	128	,483	Kadın	30	50,9141	9,0769	1,6572	ŞEFKAT	Erkek	100	55,3212	8,6901	,8690	2,722	128	,007	Kadın	30	50,2837	9,5456	1,7428	YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345	KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																						
DUYGULARI ANLAMA	Erkek	100	52,2779	9,3833	,9383	,703	128	,483																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	50,9141	9,0769	1,6572				ŞEFKAT	Erkek	100	55,3212	8,6901	,8690	2,722	128	,007	Kadın	30	50,2837	9,5456	1,7428	YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345	KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																				
ŞEFKAT	Erkek	100	55,3212	8,6901	,8690	2,722	128	,007																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	50,2837	9,5456	1,7428				YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345	KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																		
YAKINLIK	Erkek	100	50,1765	10,9504	1,0950	1,125	128	,263																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	47,6587	10,480	1,8345				KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313	GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																
KARŞI CİNSE İLGI	Erkek	100	46,8055	7,1754	,7175	,594	128	,553																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	45,8460	9,4828	1,7313				GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380	BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																														
GÖSTERİŞ	Erkek	100	50,8573	6,4671	,6467	1,110	128	,269																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	49,3457	6,7807	1,2380				BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012	SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																												
BAĞIMSIZLIK	Erkek	100	45,8495	7,5639	,7564	,121	128	,904																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	45,6607	7,1270	1,3012				SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083	DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																										
SALDIRGANLIK	Erkek	100	50,0514	7,4035	,7404	,911	128	,364																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	48,7009	6,0704	1,1083				DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338	İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																								
DEĞİŞİKLİK	Erkek	100	47,7113	7,5579	,7558	2,441	128	,016																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	43,9596	6,7577	1,2338				İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328	KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																						
İLGI GÖRME	Erkek	100	46,4945	8,3674	,8367	2,102	128	,38																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	42,8841	7,8476	1,4328				KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315	UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																				
KENDİNİ SUÇLAMA	Erkek	100	52,6578	7,6804	,7680	2,255	128	,026																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	49,1973	6,1977	1,1315				UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707	DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																		
UYARLIK	Erkek	100	53,6480	7,9730	,7973	,159	128	,874																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	53,3942	6,4121	1,1707				DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997	OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Erkek	100	47,1742	11,3159	1,1316	,146	128	,884																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	46,8299	11,5007	2,0997				OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473	ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																														
OTOKONTROL	Erkek	96	51,4502	6,7721	,6912	-,749	123	,455																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	29	52,5236	6,7168	1,22473				ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897	KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																												
ÖZGUVEN	Erkek	100	52,3023	9,0025	,9003	-,026	128	,980																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	52,3474	6,5164	1,1897				KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924	İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																										
KİŞİSEL UYUM	Erkek	100	52,4951	10,9665	1,0967	1,044	128	,298																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	50,1895	9,2694	1,6924				İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819	YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																																								
İDEAL BENLİK	Erkek	100	55,6321	9,6080	,9608	,883	128	,379																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	53,9234	8,1167	1,4819				YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668	ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																																																						
YARATICILIK	Erkek	100	49,1108	7,1920	,7192	,061	128	,951																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	49,0163	8,0341	1,4668				ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806	ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																																																																				
ASKERİ LİDERLİK	Erkek	100	53,8245	8,9565	,8956	1,044	128	,298																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	51,9418	7,5617	1,3806				ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381	KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
ERKEKSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	46,6362	8,9863	,8986	-,864	128	,389																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	48,3228	10,6153	1,9381				KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
KADINSI ÖZELLİKLER	Erkek	100	50,6464	10,1806	1,0181	5,824	128	,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Kadın	30	38,2307	10,4470	1,9074																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

Tablo 29’da cinsiyet değişkenine göre ACL alt ölçekleri için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları yer almıştır.

Şefkat ölçeğinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur ve bu farklılık erkekler lehine gerçekleşmiştir.

Değişiklik, ilgi görme ve kendini suçlama alt ölçeklerinde istatistiksel açıdan 0.05 düzeyinde erkekler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

Kadınsı özellikler alt ölçeğinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Yukarıda adı geçen ölçeklerin dışındaki ölçeklerde erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.



**Tablo 30. Eğitim Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre ACL Alt Ölçekleri İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

ACL ALT ÖLÇEKLER	Görev	n	$\bar{x}$	ss	sh	T	sd	P
BAŞARMA	Müdür	42	54,1706	10,3922	1,6036	1,422	128	,158
	Müdür Yardımcısı	88	51,6268	9,1129	,9714			
BAŞATLIK	Müdür	42	54,5883	8,6683	1,3375	,050	128	,960
	Müdür Yardımcısı	88	54,5109	8,1251	,8661			
SEBAT	Müdür	42	54,7041	9,4365	1,4561	-,140	128	,889
	Müdür Yardımcısı	88	54,9473	9,1665	,9772			
DÜZEN	Müdür	42	55,2110	9,0333	1,3939	-,666	128	,506
	Müdür Yardımcısı	88	56,3622	9,2963	,9910			
DUYGULARI ANLAMA	Müdür	42	53,2673	9,5162	1,4684	1,106	128	,271
	Müdür Yardımcısı	88	51,3407	9,1792	,9785			
ŞEFKAT	Müdür	42	54,9272	7,6433	1,1794	,663	128	,508
	Müdür Yardımcısı	88	53,7919	9,7512	1,0395			
YAKINLIK	Müdür	42	50,8616	11,4821	1,7717	,926	128	,356
	Müdür Yardımcısı	88	48,9912	10,4169	1,1104			
KARŞI CİNSE İLĞİ	Müdür	42	45,7110	5,9873	,9239	-,888	128	,376
	Müdür Yardımcısı	88	47,0008	8,4481	,9006			
GÖSTERİŞ	Müdür	42	50,6432	6,1143	,9435	,161	128	,872
	Müdür Yardımcısı	88	50,4442	6,7745	,7222			
BAĞIMSIZLIK	Müdür	42	45,6453	7,7420	1,1946	-,169	128	,866
	Müdür Yardımcısı	88	45,8826	7,3335	,7818			
SALDIRGANLIK	Müdür	42	49,1069	5,8588	,9040	-,699	128	,486
	Müdür Yardımcısı	88	50,0418	7,6602	,8166			
DEĞİŞİKLİK	Müdür	42	48,6477	7,3035	1,1270	1,906	128	,059
	Müdür Yardımcısı	88	45,9855	7,5168	,8013			
İLGİ GÖRME	Müdür	42	45,9571	8,5894	1,3254	,278	128	,782
	Müdür Yardımcısı	88	45,5202	8,2961	,8844			
KENDİNİ SUÇLAMA	Müdür	42	52,2976	8,5378	1,3174	,460	128	,646
	Müdür Yardımcısı	88	51,6500	6,9724	,7433			
UYARLIK	Müdür	42	54,4682	6,8397	1,0554	,908	128	,366
	Müdür Yardımcısı	88	53,1700	7,9663	,8492			
DANIŞMAYA HAZİR OLUŞ	Müdür	42	47,7826	9,5166	1,4684	,477	128	,634
	Müdür Yardımcısı	88	46,7664	12,1167	1,2916			
OTOKONTROL	Müdür	41	51,2833	6,3309	,9887	-,480	123	,632
	Müdür Yardımcısı	84	51,9022	6,9697	,7605			
ÖZGÜVEN	Müdür	42	53,0438	8,7198	1,3455	,678	128	,499
	Müdür Yardımcısı	88	51,9638	8,3765	,8929			
KİŞİSEL UYUM	Müdür	42	52,9490	9,9445	1,5345	,731	128	,466
	Müdür Yardımcısı	88	51,4924	10,9364	1,1658			
İDEAL BENLİK	Müdür	42	57,1349	8,6026	1,3274	1,620	128	,108
	Müdür Yardımcısı	88	54,3323	9,5046	1,0132			
YARATICILIK	Müdür	42	50,3538	7,7036	1,1887	1,358	128	,177
	Müdür Yardımcısı	88	48,4853	7,1602	,7633			
ASKERİ LİDERLİK	Müdür	42	54,1942	9,0800	1,4011	,730	128	,467
	Müdür Yardımcısı	88	53,0061	8,4834	,9043			
ERKEKSİ ÖZELLİKLER	Müdür	42	46,6101	9,0743	1,4002	-,348	128	,729
	Müdür Yardımcısı	88	47,2236	9,5540	1,0185			
KADINSI ÖZELLİKLER	Müdür	42	47,2631	11,4108	1,7607	-,354	128	,724
	Müdür Yardımcısı	88	48,0285	11,5610	1,2324			

Tablo 30’da eğitim kuruluşlarında çalışmakta olan müdür ve müdür yardımcılarının ACL alt ölçek puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları verilmiştir.



ACL'nin hiç bir alt ölçeği için, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının kişilik özellikleri arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 31. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh.
BAŞARMA	25-35 yaş	43	52,6509	9,3735	1,4294
	36-45 yaş	35	53,8621	9,1515	1,5469
	46 yaş ve üstü	52	51,3301	10,0610	1,3952
	Toplam	130	52,4487	9,5791	,8401

Başarma özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (53.86). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (51.33).

**Tablo 32. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
BAŞARMA	Gruplar Arası	136,748	2	68,374	,742	,478
	Grupları içi	11700,135	127	92,127		
	Toplam	11836,883	129			

Yaş değişkenine göre ACL Başarma alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Başarma puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 33. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
BAŞATLIK	25-35 yaş	43	53,8456	8,6008	1,3116
	36-45 yaş	35	56,4987	8,0771	1,3653
	46 yaş ve üstü	52	53,7856	8,0619	1,1180
	Toplam	130	54,5359	8,2708	,7254

Başatlık özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (56.49). En düşük grup ise 46 yaş ve üstüdür (53.78).

**Tablo 34. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>BAŞATLIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	184,602	2	92,301	1,357	,261
	<b>Gruplarıçi</b>	8639,746	127	68,029		
	<b>Toplam</b>	8824,348	129			

Yaş değişkenine göre ACL Başatlık alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Başatlık puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 35. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>SEBAT</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	54,1448	7,1519	1,0907
	<b>36-45 yaş</b>	35	56,6974	9,3767	1,5850
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	54,2366	10,5392	1,4615
	<b>Toplam</b>	130	54,8688	9,2186	,8085

Sebat özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (56.69). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (54.14).

**Tablo 36. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>SEBAT</b>	<b>Gruplar Arası</b>	160,357	2	80,179	,943	,392
	<b>Gruplarıçi</b>	10802,469	127	85,059		
	<b>Toplam</b>	10962,826	129			

Yaş değişkenine göre ACL Sebat alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Sebat puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 37. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>DÜZEN</b>	25-35 yaş	43	55,1548	6,4027	,9764
	36-45 yaş	35	57,7992	9,6616	1,6331
	46 yaş ve üzeri	52	55,4637	10,7077	1,4849
	<b>Toplam</b>	130	55,9903	9,1930	,8063

Düzen özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (57.79). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (55.15).

**Tablo 38. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>DÜZEN</b>	Gruplar Arası	158,959	2	79,480	,940	,393
	Grupları İçeri	10742,964	127	84,590		
	<b>Toplam</b>	10901,923	129			

Yaş değişkenine göre ACL Düzen alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Düzen puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 39. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>DUYGULARI ANLAMA</b>	25-35 yaş	43	51,2982	9,7874	1,4926
	36-45 yaş	35	52,8637	8,9189	1,5076
	46 yaş ve üstü	52	51,9069	9,2601	1,2842
	<b>Toplam</b>	130	51,9631	9,2965	,8154

Duyguları Anlama özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (52.86). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (51.29).

**Tablo 40. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>DUYGULARI ANLAMA</b>	<b>Gruplar Arası</b>	47,562	2	23,781	,272	,762
	<b>Gruplarıçi</b>	11101,213	127	87,411		
	<b>Toplam</b>	11148,774	129			

Yaş değişkenine göre ACL Duyguları Anlama alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Duyguları Anlama puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 41. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Şefkat Gösterme Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>ŞEFKAT</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	52,3241	10,6745	1,6278
	<b>36-45 yaş</b>	35	56,1015	8,8583	1,4973
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	54,3681	7,6332	1,0585
	<b>Toplam</b>	130	54,1587	9,1093	,7989

Şefkat Gösterme özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (56.10). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (52.32).

**Tablo 42. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Şefkat Gösterme Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>ŞEFKAT</b>	<b>Gruplar Arası</b>	279,118	2	139,559	1,700	,187
	<b>Gruplarıçi</b>	10425,197	127	82,088		
	<b>Toplam</b>	10704,316	129			

Yaş değişkenine göre ACL Şefkat Gösterme alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Şefkat Gösterme puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 43. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
YAKINLIK	25-35 yaş	43	48,9676	10,4653	
	36-45 yaş	35	52,1260	10,0322	1,6958
	46 yaş ve üstü	52	48,4114	11,3841	1,5787
	Toplam	130	49,5955	10,7636	,9440

Yakınlık özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (52.12.) En düşük grup ise 46 yaş ve üstüdür (48.41).

**Tablo 44. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
YAKINLIK	Gruplar Arası	313,985	2	156,992	1,363	,260
	Grupları İçi	14631,407	127	115,208		
	Toplam	14945,392	129			

Yaş değişkenine göre ACL Yakınlık alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Yakınlık puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 45. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Karşı Cinsle İlişki Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
KARŞI CİNSE İLGI	25-35 yaş	43	45,9968	9,9150	1,5120
	36-45 yaş	35	47,6999	6,6564	1,1251
	46 yaş ve üstü	52	46,3187	6,3072	,8746
	Toplam	130	46,5841	7,7391	,6788

Karşı Cinsle İlişki özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (47.69). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (45.99).

**Tablo 46. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Karşı Cinsle İlişki Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KARŞI CİNSE İLĞİ	Gruplar Arası	62,069	2	31,034	,514	,599
	Gruplarıçi	7664,170	127	60,348		
	Toplam	7726,239	129			

Yaş değişkenine göre ACL Karşı Cinsle İlişki alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Karşı Cinsle İlişki puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 47. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
GÖSTERİŞ	25-35 yaş	43	50,0888	6,7742	1,0330
	36-45 yaş	35	50,8381	6,1425	1,0383
	46 yaş ve üstü	52	50,6336	6,7217	,9321
	Toplam	130	50,5085	6,5454	,5741

Gösteriş özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (50.83). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (50.08).

**Tablo 48. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
GÖSTERİŞ	Gruplar Arası	12,190	2	6,095	,140	,869
	Gruplarıçi	5514,442	127	43,421		
	Toplam	5526,631	129			

Yaş değişkenine göre ACL Gösteriş alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Gösteriş puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 49. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>BAGIMSIZLIK</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	45,1706	7,1021	1,0831
	<b>36-45 yaş</b>	35	46,1037	7,3507	1,2425
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	46,1309	7,8670	1,0910
	<b>Toplam</b>	130	45,8059	7,4386	,6524

Bağımsızlık özelliği en yüksek olan grup 46 yaş ve üstü yaş grubudur (46.13). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (45.17).

**Tablo 50. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>BAGIMSIZLIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	25,953	2	12,976	,232	,794
	<b>Gruplarıçi</b>	7112,004	127	56,000		
	<b>Toplam</b>	7137,957	129			

Yaş değişkenine göre ACL Bağımsızlık alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Bağımsızlık puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 51. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>SALDIRGANLIK</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	50,2016	6,5588	1,0002
	<b>36-45 yaş</b>	35	48,6673	7,7991	1,3183
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	50,0796	7,1495	,9915
	<b>Toplam</b>	130	49,7397	7,1187	,6244

Saldırganlık özelliği en yüksek olan grup 25-35 yaş grubudur (50.20). En düşük grup ise 36-45 yaş grubudur (48.66).

**Tablo 52. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>SALDIRGANLIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	55,435	2	27,718	,543	,582
	<b>Gruplarıçi</b>	6481,740	127	51,037		
	<b>Toplam</b>	6537,176	129			

Yaş değişkenine göre ACL Saldırganlık alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Saldırganlık puanları farklılaşmamaktadır

**Tablo 53. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>DEĞİŞİKLİK</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	45,2434	7,4989	1,1436
	<b>36-45 yaş</b>	35	47,1408	6,8574	1,1591
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	47,9717	7,8768	1,0923
	<b>Toplam</b>	130	46,8456	7,5247	,6600

Değişiklik özelliği en yüksek olan grup 46 yaş ve üstü yaş grubudur (47.97). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (45.24).

**Tablo 54. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>DEĞİŞİKLİK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	179,373	2	89,686	1,599	,206
	<b>Gruplarıçi</b>	7124,800	127	56,101		
	<b>Toplam</b>	7304,173	129			

Yaş değişkenine göre ACL Değişiklik alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Değişiklik puanları farklılaşmamaktadır.



**Tablo 55. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL İlgî Görme Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
İLGİ GÖRME	25-35 yaş	43	45,3705	9,5353	1,4541
	36-45 yaş	35	44,7918	7,2392	1,2237
	46 yaş ve üstü	52	46,4871	8,1072	1,1243
	Toplam	130	45,6613	8,3611	,7333

İlgî Görme özelliği en yüksek olan grup 46 yaş ve üstü yaş grubudur (46.48). En düşük grup ise 36-45 yaş grubudur (44.79).

**Tablo 56. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL İlgî Görme Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İLGİ GÖRME	Gruplar Arası	65,562	2	32,781	,465	,629
	Gruplarıçi	8952,573	127	70,493		
	Toplam	9018,134	129			

Yaş değişkenine göre ACL İlgî Görme alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak İlgî Görme puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 57. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
KENDİNİ SUÇLAMA	25-35 yaş	43	51,6311	7,3231	1,1168
	36-45 yaş	35	51,3452	7,0835	1,1973
	46 yaş ve üstü	52	52,3938	7,9772	1,1062
	Toplam	130	51,8592	7,4865	,6566

Kendini Suçlama özelliği en yüksek olan grup 46 yaş ve üstü grubudur (52.39). En düşük grup ise 36-45 yaş grubudur (51.34).

**Tablo 58. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>KENDİNİ SUÇLAMA</b>	<b>Gruplar Arası</b>	26,345	2	13,173	,232	,793
	<b>Gruplarıçi</b>	7203,715	127	56,722		
	<b>Toplam</b>	7230,061	129			

Yaş değişkenine göre ACL Kendini Suçlama alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Kendini Suçlama puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 59. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>UYARLIK</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	53,3942	6,4475	,9832
	<b>36-45 yaş</b>	35	53,9439	7,0780	1,1964
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	53,5122	8,8909	1,2329
	<b>Toplam</b>	130	53,5894	7,6184	,6682

Uyarlık özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (53.94). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (53.39).

**Tablo 60. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>UYARLIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6,345	2	3,172	,054	,948
	<b>Gruplarıçi</b>	7480,789	127	58,904		
	<b>Toplam</b>	7487,134	129			

Yaş değişkenine göre ACL Uyarlık alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Uyarlık puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 61. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	25-35 yaş	43	49,3088	10,0072	1,5261
	36-45 yaş	35	43,3749	11,5553	1,9532
	46 yaş ve üstü	52	47,7676	11,7580	1,6305
	Toplam	130	47,0947	11,3149	,9924

Danışmaya Hazır Oluş özelliği en yüksek olan grup 25-35 yaş grubudur (49.30). En düşük grup ise 36-45 yaş grubudur (43.37).

**Tablo 62. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Gruplar Arası	718,615	2	359,307	2,889	,059
	Gruplarıçi	15796,738	127	124,384		
	Toplam	16515,353	129			

Yaş değişkenine göre ACL Danışmaya Hazır Oluş alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Danışmaya Hazır Oluş puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 63. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Otokontrol Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
OTOKONTROL	25-35 yaş	42	51,7649	6,0025	,9262
	36-45 yaş	33	53,1829	6,2178	1,0824
	46 yaş ve üstü	50	50,6648	7,5660	1,0700
	Toplam	125	51,6992	6,7476	,6035

Otokontrol özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (53.18). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (50.66).

**Tablo 64. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Otokontrol Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>OTOKONTROL</b>	<b>Gruplar Arası</b>	126,320	2	63,160	1,396	,251
	<b>Gruplarıçi</b>	5519,352	122	45,241		
	<b>Toplam</b>	5645,673	124			

Yaş değişkenine göre ACL Otokontrol alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Otokontrol puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 65. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>ÖZGÜVEN</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	52,3714	9,0246	1,3762
	<b>36-45 yaş</b>	35	53,8837	8,0371	1,3585
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	51,2068	8,2700	1,1468
	<b>Toplam</b>	130	52,3127	8,4702	,7429

Özgüven özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (53.88). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (51.20).

**Tablo 66. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>ÖZGÜVEN</b>	<b>Gruplar Arası</b>	150,125	2	75,062	1,047	,354
	<b>Gruplarıçi</b>	9104,842	127	71,692		
	<b>Toplam</b>	9254,967	129			

Yaş değişkenine göre ACL Özgüven alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Özgüven puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 67. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	Ss	sh
<b>KİŞİSEL UYUM</b>	25-35 yaş	43	50,1418	9,5282	1,4530
	36-45 yaş	35	53,5122	12,0629	2,0390
	46 yaş ve üstü	52	52,4264	10,4058	1,4430
	<b>Toplam</b>	130	51,9630	10,6096	,9305

Kişisel Uyum özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (53.51). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (50.14).

**Tablo 68. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>KİŞİSEL UYUM</b>	Gruplar Arası	237,794	2	118,897	1,057	,350
	Gruplarıç	14282,828	127	112,463		
	<b>Toplam</b>	14520,621	129			

Yaş değişkenine göre ACL Kişisel Uyum alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Kişisel Uyum puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 69. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>İDEAL BENLİK</b>	25-35 yaş	43	55,3949	9,7203	1,4823
	36-45 yaş	35	56,3417	7,9368	1,3416
	46 yaş ve üstü	52	54,3648	9,8254	1,3625
	<b>Toplam</b>	130	55,2378	9,2832	,8142

İdeal Benlik özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (56.34). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (54.36).

**Tablo 70. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>İDEAL BENLİK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	83,339	2	41,670	,480	,620
	<b>Gruplarıçi</b>	11033,594	127	86,879		
	<b>Toplam</b>	11116,933	129			

Yaş değişkenine göre ACL İdeal Benlik alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak İdeal Benlik puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 71. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>YARATICILIK</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	49,0164	7,2396	1,1040
	<b>36-45 yaş</b>	35	49,8433	8,0091	1,3538
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	48,6413	7,1126	,9863
	<b>Toplam</b>	130	49,0890	7,3626	,6457

Yaratıcı Kişilik özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (49.84). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (48.64).

**Tablo 72. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>YARATICILIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	30,563	2	15,282	,279	,757
	<b>Gruplarıçi</b>	6962,239	127	54,821		
	<b>Toplam</b>	6992,802	129			

Yaş değişkenine göre ACL Yaratıcı Kişilik alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Yaratıcı Kişilik puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 73. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>ASKERİ LİDERLİK</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	54,8477	7,1518	1,0906
	<b>36-45 yaş</b>	35	53,9710	8,6770	1,4667
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	51,7936	9,6384	1,3366
	<b>Toplam</b>	130	53,3900	8,6632	,7598

Askeri Liderlik özelliği en yüksek olan grup 25-35 yaş grubudur (54.84). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (51.79).

**Tablo 74. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>ASKERİ LİDERLİK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	235,706	2	117,853	1,585	,209
	<b>Gruplarıçi</b>	9445,960	127	74,378		
	<b>Toplam</b>	9681,666	129			

Yaş değişkenine göre ACL Askeri Liderlik alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Askeri Liderlik puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 75. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>ERKEKSİ ÖZELLİKLER</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	47,2477	8,4449	1,2878
	<b>36-45 yaş</b>	35	48,8523	12,4740	2,1085
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	45,6120	7,4354	1,0311
	<b>Toplam</b>	130	47,0254	9,3709	,8219

Erkeksi Özellikler özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (48.85). En düşük grup ise 46 yaş ve üstü yaş grubudur (45.61).

**Tablo 76. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>ERKEKSI ÖZELLİKLER</b>	<b>Gruplar Arası</b>	222,823	2	111,412	1,274	,283
	<b>Gruplarıçi</b>	11105,224	127	87,443		
	<b>Toplam</b>	11328,047	129			

Yaş değişkenine göre ACL Erkeksi Özellikler alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Erkeksi Özellikler puanları farklılaşmamaktadır.

**Tablo 77. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>KADINSI ÖZELLİKLER</b>	<b>25-35 yaş</b>	43	46,2423	13,1897	2,0114
	<b>36-45 yaş</b>	35	49,2138	10,9643	1,8533
	<b>46 yaş ve üstü</b>	52	48,0895	10,3000	1,4284
	<b>Toplam</b>	130	47,7812	11,4740	1,0063

Kadınsı Özellikler özelliği en yüksek olan grup 36-45 yaş grubudur (49.21). En düşük grup ise 25-35 yaş grubudur (46.24).

**Tablo 78. Eğitim Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>KADINSI ÖZELLİKLER</b>	<b>Gruplar Arası</b>	178,607	2	89,303	,675	,511
	<b>Gruplarıçi</b>	16804,615	127	132,320		
	<b>Toplam</b>	16983,222	129			

Yaş değişkenine göre ACL Kadınsı Özellikler alt ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak Kadınsı Özellikler puanları farklılaşmamaktadır.



**Tablo 79. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>BAŞARMA</b>	<b>1-5</b>	69	51,7576	8,8955	1,0709
	<b>6-10</b>	24	54,4050	9,7816	1,9967
	<b>11-15</b>	37	52,4683	10,7116	1,7610
	<b>Toplam</b>	130	52,4487	9,5791	,8401

Başarma özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (54.40). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (51.75).

**Tablo 80. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başarma Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>BAŞARMA</b>	<b>Gruplar Arası</b>	124,819	2	62,409	,677	,510
	<b>Gruplarıçi</b>	11712,064	127	92,221		
	<b>Toplam</b>	11836,883	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Başarma Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Başarma puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 81. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>BAŞATLIK</b>	<b>1-5</b>	69	54,5530	8,3614	1,0066
	<b>6-10</b>	24	56,1871	7,4950	1,5299
	<b>11-15</b>	37	53,4330	8,6084	1,4152
	<b>Toplam</b>	130	54,5359	8,2708	,7254

Başatlık özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (56.18). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (53.43).

**Tablo 82. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Başatlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
BAŞATLIK	Gruplar Arası	110,465	2	55,233	,805	,449
	Gruplarıçi	8713,882	127	68,613		
	Toplam	8824,348	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Başatlık Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Başatlık puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 83. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
SEBAT	1-5	69	54,1967	8,0635	,9707
	6-10	24	55,3008	9,2554	1,8893
	11-15	37	55,8419	11,1811	1,8382
	Toplam	130	54,8688	9,2186	,8085

Sebat özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (55.84). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (54.19).

**Tablo 84. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Sebat Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
SEBAT	Gruplar Arası	70,686	2	35,343	,412	,663
	Gruplarıçi	10892,140	127	85,765		
	Toplam	10962,826	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Sebat Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Sebat puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 85. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>DÜZEN</b>	<b>1-5</b>	69	55,3629	8,1623	,9826
	<b>6-10</b>	24	55,5611	8,5355	1,7423
	<b>11-15</b>	37	57,4388	11,2875	1,8556
	<b>Toplam</b>	130	55,9903	9,1930	,8063

Düzen özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (57.43). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (55.36).

**Tablo 86. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Düzen Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>DÜZEN</b>	<b>Gruplar Arası</b>	109,209	2	54,605	,643	,528
	<b>Grupları İçeri</b>	10792,714	127	84,982		
	<b>Toplam</b>	10901,923	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Düzen Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Düzen puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 87. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>DUYGULARI ANLAMA</b>	<b>1-5</b>	69	51,6919	9,4055	1,1323
	<b>6-10</b>	24	52,3032	9,8605	2,0128
	<b>11-15</b>	37	52,2484	8,9538	1,4720
	<b>Toplam</b>	130	51,9631	9,2965	,8154

Duyguları Anlama özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (52.30). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (51.69).

**Tablo 88. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DUYGULARI ANLAMA	Gruplar Arası	10,864	2	5,432	,062	,940
	Gruplarıçi	11137,911	127	87,700		
	Toplam	11148,774	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Duyguları Anlama Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Duyguları Anlama puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 89. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Şefkat Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
ŞEFKAT	1-5	69	53,4533	9,4838	1,1417
	6-10	24	53,7491	10,3354	2,1097
	11-15	37	55,7400	7,4543	1,2255
	Toplam	130	54,1587	9,1093	,7989

Şefkat özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (55.74). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (53.45).

**Tablo 90. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Şefkat Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
ŞEFKAT	Gruplar Arası	130,886	2	65,443	,786	,458
	Gruplarıçi	10573,430	127	83,255		
	Toplam	10704,316	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Şefkat Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Şefkat puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 91. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
YAKINLIK	1-5	69	48,5698	10,7016	1,2883
	6-10	24	50,8197	9,2740	1,8930
	11-15	37	50,7140	11,8143	1,9423
	<b>Toplam</b>	130	49,5955	10,7636	,9440

Yakınlık özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (50.81). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (48.56).

**Tablo 92. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
YAKINLIK	Gruplar Arası	154,844	2	77,422	,665	,516
	Grupları İçi	14790,548	127	116,461		
	<b>Toplam</b>	14945,392	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Yakınlık Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin yakınlık puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 93. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Karşı Cinse İlgisi Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
KARŞI CINSE İLGI	1-5	69	46,0289	8,4595	1,0184
	6-10	24	48,7319	8,1634	1,6663
	11-15	37	46,2263	5,7507	,9454
	<b>Toplam</b>	130	46,5841	7,7391	,6788

Karşı Cinse İlgisi özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (48.73). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (46.02).

**Tablo 94. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Karşı Cinsel İlgililik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KARŞI CİNSE İLGI	Gruplar Arası	136,725	2	68,363	1,144	,322
	Gruplarıçi	7589,514	127	59,760		
	Toplam	7726,239	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Karşı Cinsel İlgililik Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Karşı Cinsel İlgililik puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 95. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
GÖSTERİŞ	1-5	69	50,6044	6,9161	,8326
	6-10	24	51,5974	6,8839	1,4052
	11-15	37	49,6233	5,5928	,9194
	Toplam	130	50,5085	6,5454	,5741

Gösteriş özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (51.59). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (49.62).

**Tablo 96. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
GÖSTERİŞ	Gruplar Arası	58,086	2	29,043	,674	,511
	Gruplarıçi	5468,545	127	43,059		
	Toplam	5526,631	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Gösteriş Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Gösteriş puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 97. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>BAGIMSIZLIK</b>	<b>1-5</b>	69	47,0220	7,6228	,9177
	<b>6-10</b>	24	45,5842	7,1335	1,4561
	<b>11-15</b>	37	43,6818	6,9644	1,1449
	<b>Toplam</b>	130	45,8059	7,4386	,6524

Bağımsızlık özelliği en yüksek olan grup 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (47.02). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (43.68).

**Tablo 98. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>BAGIMSIZLIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	270,170	2	135,085	2,498	,086
	<b>Gruplarıçi</b>	6867,787	127	54,077		
	<b>Toplam</b>	7137,957	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Bağımsızlık Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Bağımsızlık puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 99. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>SALDIRGANLIK</b>	<b>1-5</b>	69	50,1058	7,0278	,8460
	<b>6-10</b>	24	49,5347	7,2854	1,4871
	<b>11-15</b>	37	49,1901	7,3342	1,2057
	<b>Toplam</b>	130	49,7397	7,1187	,6244

Saldırganlık özelliği en yüksek olan grup 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (50.10). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (49.19).

**Tablo 100. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
SALDIRGANLIK	Gruplar Arası	21,430	2	10,715	,209	,812
	Gruplarıçi	6515,746	127	51,305		
	Toplam	6537,176	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Saldırganlık Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Saldırganlık puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 101. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
DEĞİŞİKLİK	1-5	69	46,7414	8,0754	,9722
	6-10	24	47,4396	7,3213	1,4944
	11-15	37	46,6545	6,7213	1,1050
	Toplam	130	46,8456	7,5247	,6600

Değişiklik özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (47.43). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (46.65).

**Tablo 102. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DEĞİŞİKLİK	Gruplar Arası	10,569	2	5,284	,092	,912
	Gruplarıçi	7293,604	127	57,430		
	Toplam	7304,173	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Değişiklik Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Değişiklik puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.



**Tablo 103. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>İLGİ GÖRME</b>	<b>1-5</b>	69	45,3822	9,1467	1,1011
	<b>6-10</b>	24	43,4591	6,6275	1,3528
	<b>11-15</b>	37	47,6105	7,5583	1,2426
	<b>Toplam</b>	130	45,6613	8,3611	,7333

İlgi Görme özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (47.61). En düşük grup ise 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (43.45).

**Tablo 104. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>İLGİ GÖRME</b>	<b>Gruplar Arası</b>	262,340	2	131,170	1,903	,153
	<b>Gruplarıçi</b>	8755,794	127	68,943		
	<b>Toplam</b>	9018,134	129			

Kıdem değişkenine göre ACL İlgi Görme Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin İlgi Görme puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 105. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>KENDİNİ SUÇLAMA</b>	<b>1-5</b>	69	50,7977	7,5397	,9077
	<b>6-10</b>	24	50,7328	7,3884	1,5081
	<b>11-15</b>	37	54,5694	6,9301	1,1393
	<b>Toplam</b>	130	51,8592	7,4865	,6566

Kendini Suçlama özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (54.56). En düşük grup ise 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (50.73).

**Tablo 106. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>KENDİNİ SUÇLAMA</b>	<b>Gruplar Arası</b>	379,974	2	189,987	3,522	,032
	<b>Gruplarıçi</b>	6850,087	127	53,938		
	<b>Toplam</b>	7230,061	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Kendini Suçlama Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizinde ( $p < 0.005$ ) istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim yöneticilerinin Kendini Suçlama puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 107. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>UYARLIK</b>	<b>1-5</b>	69	52,8635	7,9695	,9594
	<b>6-10</b>	24	52,6537	6,9737	1,4235
	<b>11-15</b>	37	55,5500	7,1688	1,1785
	<b>Toplam</b>	130	53,5894	7,6184	,6682

Uyarlık özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (55.55). En düşük grup ise 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (52.65).

**Tablo 108. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>UYARLIK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	199,592	2	99,796	1,739	,180
	<b>Gruplarıçi</b>	7287,541	127	57,382		
	<b>Toplam</b>	7487,134	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Uyarlık Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Uyarlık puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 109. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	1-5	69	47,5006	11,2956	1,3598
	6-10	24	43,2303	10,2694	2,0962
	11-15	37	48,8445	11,7029	1,9239
	<b>Toplam</b>	130	47,0947	11,3149	,9924

Danışmaya Hazır Oluş özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (48.84 ). En düşük grup ise 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (43.23).

**Tablo 110. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Gruplar Arası	483,057	2	241,529	1,913	,152
	Gruplarıçi	16032,295	127	126,239		
	<b>Toplam</b>	16515,353	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Danışmaya Hazır Oluş Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Danışmaya Hazır Oluş puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 111. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
OTOKONTROL	1-5	66	50,9808	6,6405	,8174
	6-10	23	52,9523	5,9996	1,2510
	11-15	36	52,2157	7,3829	1,2305
	<b>Toplam</b>	125	51,6992	6,7476	,6035

Oto kontrol özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (52.95). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (50.98).

**Tablo 112. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
OTOKONTROL	Gruplar Arası	79,789	2	39,894	,874	,420
	Gruplarıçi	5565,884	122	45,622		
	Toplam	5645,673	124			

Kıdem değişkenine göre ACL Oto Kontrol Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Oto Kontrol puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 113. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
ÖZGÜVEN	1-5	69	52,3041	8,6036	1,0358
	6-10	24	53,9656	8,3577	1,7060
	11-15	37	51,2567	8,3467	1,3722
	Toplam	130	52,3127	8,4702	,7429

Özgüven özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (53.96). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (51.25).

**Tablo 114. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Özgüven Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
ÖZGÜVEN	Gruplar Arası	106,842	2	53,421	,742	,478
	Gruplarıçi	9148,126	127	72,032		
	Toplam	9254,967	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Özgüven Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Özgüven puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 115. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
KİŞİSEL UYUM	1-5	69	51,1744	10,1694	1,2243
	6-10	24	52,3220	10,9440	2,2339
	11-15	37	53,2009	11,3417	1,8646
	Toplam	130	51,9630	10,6096	,9305

Kişisel Uyum özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (53.20). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (51.17).

**Tablo 116. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KİŞİSEL UYUM	Gruplar Arası	102,703	2	51,351	,452	,637
	Gruplarıçi	14417,919	127	113,527		
	Toplam	14520,621	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Kişisel Uyum Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Kişisel Uyum puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 117. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
İDEAL BENLİK	1-5	69	54,5686	9,1836	1,1056
	6-10	24	57,7772	9,1365	1,8650
	11-15	37	54,8385	9,5311	1,5669
	Toplam	130	55,2378	9,2832	,8142

İdeal Benlik özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (57.77). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (54.56).

**Tablo 118. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
IDEAL BENLİK	Gruplar Arası	191,574	2	95,787	1,113	,332
	Gruplarıçi	10925,359	127	86,026		
	Toplam	11116,933	129			

Kıdem değişkenine göre ACL İdeal Benlik Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin İdeal Benlik puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 119. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
YARATICILIK	1-5	69	49,8460	7,6785	,9244
	6-10	24	50,0634	6,1560	1,2566
	11-15	37	47,0450	7,2553	1,1928
	Toplam	130	49,0890	7,3626	,6457

Yaratıcı Kişilik özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (50.06). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (47.04).

**Tablo 120. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
YARATICILIK	Gruplar Arası	216,912	2	108,456	2,033	,135
	Gruplarıçi	6775,891	127	53,353		
	Toplam	6992,802	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Yaratıcı Kişilik Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Yaratıcı Kişilik puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 121. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>ASKERİ LİDERLİK</b>	<b>1-5</b>	69	54,2184	8,1076	,9760
	<b>6-10</b>	24	51,5314	8,3638	1,7072
	<b>11-15</b>	37	53,0508	9,8155	1,6137
	<b>Toplam</b>	130	53,3900	8,6632	,7598

Askeri Liderlik ilgi özelliği en yüksek olan grup 1-5 (54.21) yıl arası kıdemi olan gruptur (48.73). En düşük grup ise 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (51.53).

**Tablo 122. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>ASKERİ LİDERLİK</b>	<b>Gruplar Arası</b>	134,507	2	67,254	,895	,411
	<b>Grupları İçi</b>	9547,159	127	75,174		
	<b>Toplam</b>	9681,666	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Askeri Liderlik Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Askeri Liderlik puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 123. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>ERKEKSİ ÖZELLİKLER</b>	<b>1-5</b>	69	46,8695	9,5442	1,1490
	<b>6-10</b>	24	48,9612	9,8754	2,0158
	<b>11-15</b>	37	46,0606	8,7634	1,4407
	<b>Toplam</b>	130	47,0254	9,3709	,8219

Erkeksi Özellikler özelliği en yüksek olan grup 6-10 yıl arası kıdemi olan gruptur (48.96). En düşük grup ise 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (46.06).

**Tablo 124. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>ERKEKSI ÖZELLİKLER</b>	<b>Gruplar Arası</b>	126,059	2	63,030	,715	,491
	<b>Gruplarıçi</b>	11201,988	127	88,205		
	<b>Toplam</b>	11328,047	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Erkeksi Özellikler Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Erkeksi Özellikler puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 125. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		n	$\bar{x}$	ss	sh
<b>KADINSI ÖZELLİKLER</b>	<b>1-5</b>	69	46,4245	11,8150	1,4224
	<b>6-10</b>	24	47,6012	11,4427	2,3357
	<b>11-15</b>	37	50,4281	10,6619	1,7528
	<b>Toplam</b>	130	47,7812	11,4740	1,0063

Kadınsı Özellikler özelliği en yüksek olan grup 11-15 yıl arası kıdemi olan gruptur (50.42). En düşük grup ise 1-5 yıl arası kıdemi olan gruptur (46.42).

**Tablo 126. Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>KADINSI ÖZELLİKLER</b>	<b>Gruplar Arası</b>	387,004	2	193,502	1,481	,231
	<b>Gruplarıçi</b>	16596,218	127	130,679		
	<b>Toplam</b>	16983,222	129			

Kıdem değişkenine göre ACL Kadınsı Özellikler Alt Ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yöneticilerinin Kadınsı Özellikler puanları kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.



**Tablo 127. Eğitim Yöneticilerinin Kurum Değişkenine Göre ACL Alt Ölçekleri İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

ACL ALT ÖLÇEKLER	GÖREV	n	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	P
BAŞARMA	Özel	11	58,7361	6,5110	1,9631	2,313	128	,022
	Kamu	119	51,8675	9,6278	,8826			
BAŞATLIK	Özel	11	59,3475	6,3253	1,9072	2,041	128	,043
	Kamu	119	54,0911	8,3087	,7617			
SEBAT	Özel	11	59,9069	6,8973	2,0796	1,964	128	,048
	Kamu	119	54,4031	9,2892	,8515			
DÜZEN	Özel	11	60,3543	8,0641	2,4314	1,657	128	,100
	Kamu	119	55,5869	9,2162	,8449			
DUYGULARI ANLAMA	Özel	11	55,8222	7,3852	2,2267	1,445	128	,151
	Kamu	119	51,6064	9,3991	,8616			
ŞEFKAT	Özel	11	55,5223	6,2667	1,8895	,517	128	,606
	Kamu	119	54,0327	9,3379	,8560			
YAKINLIK	Özel	11	50,4364	9,9653	3,0047	,270	128	,788
	Kamu	119	49,5177	10,8705	,9965			
KARŞI CİNSE İLGI	Özel	11	45,4670	6,9117	2,0839	-,499	128	,619
	Kamu	119	46,6873	7,8295	,7177			
GÖSTERİŞ	Özel	11	51,7474	6,7821	2,0449	,655	128	,514
	Kamu	119	50,3939	6,5408	,5996			
BAĞIMSIZLIK	Özel	11	46,6211	7,1435	2,1539	,379	128	,706
	Kamu	119	45,7306	7,4899	,6866			
SALDIRGANLIK	Özel	11	52,0250	6,8243	2,0576	1,114	128	,267
	Kamu	119	49,5285	7,1359	,6541			
DEĞİŞİKLİK	Özel	11	45,6714	7,1149	2,1452	-,539	128	,591
	Kamu	119	46,9541	7,5809	,6949			
İLGI GÖRME	Özel	11	39,8338	7,4294	2,2401	-2,463	128	,015
	Kamu	119	46,2000	8,2637	,7575			
KENDİNİ SUÇLAMA	Özel	11	47,8065	5,4266	1,6362	-1,895	128	,060
	Kamu	119	52,2338	7,5567	,6927			
UYARLIK	Özel	11	52,0958	5,3396	1,6100	-,678	128	,499
	Kamu	119	53,7275	7,7979	,7148			
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ	Özel	11	44,3125	8,2450	2,4860	-,851	128	,396
	Kamu	119	47,3519	11,5504	1,0588			
OTOKONTROL	Özel	11	52,1131	7,4882	2,2578	,212	123	,832
	Kamu	114	51,6593	6,7068	,6281			
ÖZGÜVEN	Özel	11	54,5273	6,2142	1,8737	,906	128	,367
	Kamu	119	52,1080	8,6406	,7921			
KİŞİSEL UYUM	Özel	11	56,2923	9,6004	2,8946	1,420	128	,158
	Kamu	119	51,5628	10,6460	,9759			
İDEAL BENLİK	Özel	11	60,8403	6,1724	1,8611	2,120	128	,036
	Kamu	119	54,7199	9,3694	,8589			
YARATICILIK	Özel	11	51,9293	8,2909	2,4998	1,341	128	,182
	Kamu	119	48,8264	7,2536	,6649			
ASKERİ LİDERLİK	Özel	11	57,0910	6,6929	2,0180	1,488	128	,139
	Kamu	119	53,0479	8,7668	,8037			
ERKEKSİ ÖZELLİKLER	Özel	11	48,2215	8,5463	2,5768	,441	128	,660
	Kamu	119	46,9149	9,4692	,8680			
KADINSI ÖZELLİKLER	Özel	11	41,0919	13,8199	4,1669	-2,046	128	,043
	Kamu	119	48,3996	11,0988	1,0174			

Okul yöneticilerinin özel veya kamu sektöründe çalışan okulda görev yapmalarına göre ACL puan ortalamaları arasındaki farklılığı sınamak üzere yapılan ilişkisiz grup “t”

testinde; başarıma, başatlık, sebat, ilgi görme, ideal benlik ve kadınsı özellikler alt ölçeklerinde istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 127).

Başarma, başatlık, sebat ve ideal benlik özellikleri özel okul yöneticilerinde, kamu sektöründe görev yapan okul yöneticilerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

İlgi görme ve kadınsı özellikler alt ölçeklerinde; kamu sektörü yöneticilerinin puan ortalamaları, özel okul yöneticilerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Medeni durum değişkenine göre kişilik özellikleri farklılıklarına kategori sayılarının yetersiz olması nedeniyle bakılamamıştır.

### **5.3. Demografik Bilgiler ile Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler**

Araştırmanın bu bölümünde, kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiler, istatistiksel açıdan pearson çarpım momentler korelasyon tekniği kullanılarak bulunmuştur. Bu işlemler önce tüm araştırma grubu bazında, daha sonra eğitim yöneticileri ve öğretmenler için ayrı ayrı yapılmıştır.

**Tablo 128. Eğitim Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Yapıyı Kurma Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler**

	n	r	P
BAŞARMA & YAPIYI KURMA	130	,284	,001
BAŞATLIK & YAPIYI KURMA	130	,183	,037
SEBAT & YAPIYI KURMA	130	,270	,002
DÜZEN & YAPIYI KURMA	130	,225	,010
DUYGULARI ANLAMA & YAPIYIKURMA	130	,096	,276
ŞEFKAT & YAPIYI KURMA	130	-,040	,655
YAKINLIK & YAPIYI KURMA	130	,020	,824
KARŞI CİNSE İLGI & YAPIYI KURMA	130	-,063	,476
GÖSTERİŞ & YAPIYI KURMA	130	,138	,118
BAGIMSIZLIK & YAPIYI KURMA	130	,078	,377
SALDIRGANLIK & YAPIYI KURMA	130	,053	,546
DEĞİŞİKLİK & YAPKUR	130	,003	,971
İLGI GÖRME& YAPIYI KURMA	130	-,115	,192
KENDİNİ SUÇLAMA & YAPIYI KURMA	130	-,204	,020
UYARLIK & YAPIYI KURMA	130	,002	,982
DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ & YAPIYI KURMA	130	-,129	,144
OTOKONTROL & YAPIYI KURMA	130	-,036	,692
ÖZGÜVEN & YAPIYI KURMA	130	,192	,029
KİŞİSEL UYUM & YAPIYI KURMA	130	-,020	,819
İDEAL BENLİK & YAPIYI KURMA	130	,269	,002
YARATICILIK& YAPIYI KURMA	130	,080	,365
ASKERİ LİDERLİK & YAPIYI KURMA	130	,125	,156
ERKEKSİ ÖZELLİKLER& YAPIYI KURMA	130	,171	,052
KADINSI ÖZELLİKLER& YAPIYI KURMA	130	-,073	,408

Yapıyı kurmaya yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarıma, sebat, ideal benlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun dışındaki alt ölçeklerle anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Yapıyı kurmaya yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden başarıma, sebat, ideal benlik arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Başarıma, sebat, ideal benlik puanları arttıkça bununla doğru orantılı olarak yapıyı kurmaya yönelik liderlik davranışlarında artış göstermektedir (Tablo 128).

**Tablo 129. Eğitim Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Anlayış Gösterme Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler**

	<b>n</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>BAŞARMA &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,314	,000
<b>BAŞATLIK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,243	,005
<b>SEBAT &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,318	,000
<b>DÜZEN &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,178	,042
<b>DUYGULARI ANLAMA &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,273	,002
<b>ŞEFKAT &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,113	,201
<b>YAKINLIK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,175	,046
<b>KARŞI CİNSE İLĞİ &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,038	,666
<b>GÖSTERİŞ &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,066	,453
<b>BAĞIMSIZLIK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,044	,617
<b>SALDIRGANLIK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	-,066	,456
<b>DEĞİŞİKLİK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,065	,460
<b>İLĞİ GÖRME &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	-,169	,054
<b>KENDİNİ SUÇLAMA &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	-,219	,012
<b>UYARLIK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,044	,621
<b>DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	-,159	,070
<b>OTOKONTROL &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,013	,884
<b>ÖZGÜVEN &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,236	,007
<b>KİŞİSEL UYUM &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,123	,162
<b>İDEAL BENLİK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,236	,007
<b>YARATICILIK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,150	,090
<b>ASKERİ LİDERLİK &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,273	,002
<b>ERKEKSİ ÖZELLİKLER &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	,088	,320
<b>KADINSI ÖZELLİKLER &amp; ANLAYIŞ GÖSTERME</b>	130	-,014	,877

Anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarıma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun dışındaki alt ölçeklerle anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden başarıma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Başarıma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik puanları arttıkça bununla doğru orantılı olarak anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışlarında artış göstermektedir (Tablo 129).

**Tablo 130. Eğitim Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Toplam Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler**

	n	r	p
<b>BAŞARMA &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,355	,000
<b>BAŞATLIK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,255	,003
<b>SEBAT &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,351	,000
<b>DÜZEN &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,236	,007
<b>DUYGULARI ANLAMA &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,228	,009
<b>ŞEFKAT &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,052	,560
<b>YAKINLIK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,124	,161
<b>KARŞI CİNSE İLGI &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,009	,916
<b>GÖSTERİŞ &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,117	,185
<b>BAGIMSIZLIK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,071	,424
<b>SALDIRGANLIK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,014	,876
<b>DEĞİŞİKLİK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,044	,620
<b>İLGI GÖRME &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,171	,052
<b>KENDİNİ SUÇLAMA &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,252	,004
<b>UYARLIK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,029	,740
<b>DANIŞMAYA HAZIR OLUŞ &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,172	,050
<b>OTOKONTROL &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,011	,906
<b>ÖZGÜVEN &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,256	,003
<b>KİŞİSEL UYUM &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,069	,438
<b>İDEAL BENLİK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,297	,001
<b>YARATICILIK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,140	,113
<b>ASKERİ LİDERLİK &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,244	,005
<b>ERKEKSİ ÖZELLİKLER &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	,149	,091
<b>KADINSI ÖZELLİKLER &amp; TOPLAM LİDERLİK</b>	130	-,048	,585

Toplam liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarıma, başatlık, sebat, kendini suçlama, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun dışındaki alt ölçekler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Toplam liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden başarıma, başatlık, sebat, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik arasında pozitif ilişkiler; kendini suçlama arasında negatif ilişkiler bulunmuştur. Başarıma, başatlık, sebat, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik puanları arttıkça bununla doğru orantılı olarak toplam liderlik davranışlarında artış göstermektedir. Kendini suçlama puanları arttıkça toplam liderlik davranışları da düşüş göstermektedir (Tablo 130).

## BÖLÜM VI

### SONUÇLAR ve ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuçlar

Yapıyı Kurma boyutunda yönetici ortalaması 62,90 iken öğretmen ortalaması 56,54'dür. İki ortalama arasında yapılan ilişkisiz grup "t" testinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından çok daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Aynı durum anlayış gösterme boyutu içinde geçerlidir. Bu alt ölçekte de, yöneticiler lehine olmak üzere 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde insana yönelik olarak algılamaktadırlar. İki ayrı alt ölçek ile doğru orantılı olarak toplam liderlik puan ortalamalarında da benzer sonuç elde edilmiştir.

1975 yılında Üstündağ'ın yapmış olduğu araştırmada müdürlerin kendi algılarına göre, göstermekte oldukları gerçek liderlik davranışları ile göstermeleri gereken ideal liderlik davranışları arasında yapıyı kurma boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmuş, anlayış gösterme boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin kendi algılarına göre, müdürlerin gösterdikleri gerçek liderlik davranışları ile göstermeleri gereken ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Müdürlerin çalışmalarında gösterdikleri gerçek liderlik davranışları konusunda öğretmenlerle, müdürlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İyi bir yöneticide bulunması gereken ideal liderlik davranışları konusunda da öğretmenlerin ve yöneticilerin algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur (Atasoy,1985,s:22).

Sweitzer, 1963'te Oklahama'da 21 değişik okulda, okul müdürlerinin ne yapması gerektiği ve yönetim görevini nasıl yerine getirdiği konusunda bir araştırma yapmıştır. Bulgular, ilkokul öğretmenlerinin müdürlerinin, müdürlerin beklentileri ile ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinden beklentileri arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır. İlk ve ortaokulu denetleyen müfettişlerin müdür rolüne ilişkin beklentileri arasında benzerlik olduğunu göstermektedir. Her iki düzeydeki öğretmenlerin,

müdürlere ilişkin rol beklentileri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Yine bulgular sonucu müffettişler ve müdürlerin algıları arasında, rol ve kişilik boyutlarındaki davranışlar açısından anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Atasoy,1985,s:18).

Erkuş tarafından 1997 yılında ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranış biçimleri (yapıyı kurma ve anlayış gösterme) açısından, kendilerini algılamaları ile I. ve II. kademe öğretmenlerinin müdürlerini algılamaları arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre 17 ilköğretim okulu müdüründen 9'u kendilerini Yapıyı Kurma, 8'i ise kendilerini Anlayış Gösterme grubunda algılamaktadırlar (Erkuş,1997,s:58).

Yöneticilerin görev değişkenine göre Liderlik Ölçeği Yapıyı Kurma boyutu için yapılan ilişkisiz grup "t" testinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık müdürlerin lehine gerçekleşmiştir. Müdürler kendilerini, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Anlayış gösterme boyutu için yapılan analizde, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İnsana odaklı liderlik özellikleri açısından iki grup arasında bir farklılık yoktur. Toplam liderlik puanlarında ise istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yine müdürler lehine gerçekleşmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre Liderlik Ölçeği için yapılan ilişkisiz grup "t" testi sonucunda Yapıyı kurma ve Toplam liderlik için anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak Anlayış gösterme boyutunda istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkeklerin anlayış gösterme liderlik puan ortalamaları, kadınlarınkinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hem toplam liderlik hem de yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında en yüksek ortalama 46 yaş ve üstü gruptan elde edilmiştir. En düşük ortalama ise 20-25 yaş arası olan eğitim personelinden elde edilmiştir.

Bu durum zamanla kazanılan tecrübenin liderlik davranışlarını olan etkisinin açık bir göstergesidir.

Yaş değişkenine göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Eğitim personelinin yaşları değiştikçe, liderlik özellikleri algıları farklılaşmaktadır.

Liderlik ölçeği Toplam ve alt boyutları için yapılan Scheffe testinde 46 yaş ve üstü ile diğer yaş grupları arasında (41-45 hariç), 46 yaş ve üstü lehine anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Yapıyı Kurma alt boyutunda 46 ve üzeri yaş grubu ile 26-30 yaş grubu arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde, 31-35 yaş grubu arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde, 36-40 yaş grubu arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. 46 ve üzeri yaş grubunun 41-45 yaş grubu ve 20-25 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılığı bulunamamıştır. Yapıyı kurma alt boyutunda, diğer yaş gruplarının (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41-45) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anlayış gösterme alt boyutuna göre 46 ve üzeri yaş grubu ile 20-25 yaş grubu arasında 0.01, 26-30 yaş grubu arasında 0.01, 31-35 yaş grubu arasında 0.05, 36-40 yaş grubu arasında 0.01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 46 ve üzeri yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlayış gösterme alt boyutunda, diğer yaş gruplarının (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41-45) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Toplam liderlik puanına göre 46 ve üzeri yaş grubu ile 20-25 yaş grubu arasında 0.01, 26-30 yaş grubu arasında 0.01, 31-35 yaş grubu arasında 0.01, 36-40 yaş grubu arasında 0.01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 46 ve üzeri yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Toplam liderlik puanlarına göre, diğer yaş gruplarının (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41-45) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Hem toplam liderlik hem de yapıyı kurma boyutlarında en yüksek ortalama görev süresi 21 yıl ve üzeri olan gruba aittir. Bu ortalamalar Yapıyı kurma alt boyutunda 57,8737, toplam liderlikte 113,1667 olarak bulunmuştur. Anlayış gösterme boyutunda en



yüksek ortalama 55,4167 ile görev süresi 11-15 yıl olan gruba aittir. En düşük ortalamalar ise yapıyı kurma alt boyutunda 56,2456 ile görev süresi 16-20 yıl olan, anlayış gösterme boyutunda 53,9746 ile görev süresi 1-5 yıl olan, toplam liderlik puanında ise 110,6491 ile görev süresi 16-20 olan eğitim personelinden elde edilmiştir (Tablo 22).

Görev süresi değişkenine göre Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İçin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 23'te sunulmuş ve hiçbirinde de istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Eğitim personelinin görev süresi değiştikçe, liderlik özellikleri algıları farklılaşmamaktadır.

Yapıyı Kurma Boyutu'nda en yüksek ortalama fen bilimleri branşında 61,2449, Anlayış Gösterme Boyutu'nda fen bilimleri branşında 60.0000, Toplam Liderlik Puanında fen bilimleri branşında 121,2449 olarak bulunmuştur.

Yapıyı Kurma Boyutu'nda en düşük ortalama resim branşında 54.9032, Anlayış Gösterme Boyutu'nda Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık branşında 52.3750, Toplam Liderlik Puanında Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık 106.0625 olarak bulunmuştur.

Branş değişkenine göre Liderlik ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre sadece yapıyı kurma ( $p<0,01$ ) ve toplam liderlik puanları ( $p<0,05$ ) için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Anlayış gösterme boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

Yapıyı kurma boyutunda özel eğitim kurumu eğitim personeli ortalaması 62,42 iken kamu ortalaması 56,80'dir. İki ortalama arasında yapılan ilişkisiz grup "t" testinde istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Özel sektörde çalışan eğitim yöneticileri, kamuda görev yapan arkadaşlarının algıladığından çok daha yüksek düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Aynı durum anlayış gösterme boyutu içinde geçerlidir. Bu alt ölçekte de, özel eğitim kurumları lehine olmak üzere 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İki ayrı alt ölçek ile doğru orantılı olarak toplam liderlik puan ortalamalarında da benzer sonuç elde edilmiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışmakta olan yöneticiler kendilerini, öğretmenler de yöneticilerini kamu sektöründen daha yüksek oranda liderlik davranışına sahip olarak algılamaktadırlar.

Medeni durum değişkenine göre Liderlik Davranışları Ölçeği için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları yer almıştır. Ölçeğin hem toplam, hem de iki alt boyutunda da istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Üç ayrı işlemde de evlilerin puan ortalamaları, bekarlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Şefkat ölçeğinde istatistiksel açıdan 0.01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık erkekler lehine gerçekleşmiştir.

Şefkat ölçeğinde; erkek yöneticilerin insanlarla uyum içinde olma, insanları sevmeye davranışlarında kadınlardan daha duyarlı olduğu görülmektedir.

Değişiklik, ilgi görme ve kendini suçlama alt ölçeklerinde istatistiksel açıdan 0.05 düzeyinde erkekler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

Değişiklik boyutunda erkek yöneticiler yapmacık olmama, değişik olaylar karşısında göğüs gerebilme, problemi çabuk kavrama, yapmacık olmama, kuvvetli, kavrayış gücü özelliklerini daha fazla taşıdıkları görülmektedir.

Yukarıda adı geçen ölçeklerin dışındaki ölçeklerde erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Eğitim kuruluşlarında çalışmakta olan müdür ve müdür yardımcılarının ACL alt ölçek puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları verilmiştir. ACL'nin hiçbir alt ölçeği için, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının kişilik özellikleri arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Okul yöneticilerinin özel veya kamu sektöründe görev yapmalarına göre ACL puan ortalamaları arasındaki farklılığı sınamak üzere yapılan ilişkisiz grup “t” testinde; başarıya, başatlık, sebat, ilgi görme, ideal benlik ve kadınsı özellikler alt ölçeklerinde istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Başarma, başatlık, sebat ve ideal benlik özellikleri özel okul yöneticilerinde, kamu sektöründe görev yapan okul yöneticilerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

İlgi görme ve kadınsı özellikler alt ölçeklerinde; kamu sektörü yöneticilerinin puan ortalamaları, özel okul yöneticilerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Yönetici grubu için Yapıyı Kurma'ya yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarma, sebat, ideal benlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun dışındaki alt ölçeklerle anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Yapıyı kurmaya yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden başarma, sebat, ideal benlik arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Başarma, sebat, ideal benlik puanları arttıkça bununla doğru orantılı olarak yapıyı kurmaya yönelik liderlik davranışlarında artış göstermektedir.

Yönetici grubu için Anlayış Gösterme'ye yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun dışındaki alt ölçeklerle anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden başarma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Başarma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik puanları arttıkça bununla doğru orantılı olarak anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışlarında artış göstermektedir.

Yönetici grubu için Toplam Liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarma, başatlık, sebat, kendini suçlama, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun dışındaki alt ölçekler arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Toplam liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden başarma, başatlık, sebat, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik arasında pozitif ilişkiler; kendini suçlama arasında negatif ilişkiler bulunmuştur. Başarma, başatlık, sebat, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik puanları arttıkça bununla doğru orantılı olarak toplam liderlik davranışlarında artış göstermektedir. Kendini suçlama puanları arttıkça toplam liderlik davranışları da düşüş göstermektedir.

## **6.2.Öneriler**

Yapıyı Kurma boyutunda yönetici ortalaması, öğretmen ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından çok daha yüksek

düzeyde işe odaklı olarak algılamaktadır. Aynı durum anlayış gösterme boyutu içinde geçerlidir. Yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde insana yönelik olarak algılamaktadırlar. Bu durum eğitim yöneticilerinin kendilerinin algıladıkları ve öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışlarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Eğitim yöneticilerinin kendilerinden beklenen gereken liderlik davranışlarını en iyi şekilde sergileyebilmeleri için liderlikle ilgili bilgi ve becerilerin kazandırılması gerekir. Gerekli bilgi ve becerilerle donatılmış eğitim yöneticileri Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme boyutlarındaki liderlik davranışlarını daha sağlıklı ve dengeli bir biçimde oluşturabilir.

Yapıyı kurma boyutunda müdürlerin lehine çıkan farklılıktan dolayı, müdür yardımcılarının müdürlerin tecrübelerinden istifade etmeleri ve yasal yetkilerinin artırılmasının olumlu sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

Anlayış gösterme boyutunda erkeklerin lehine farklılık çıkmıştır. Kadınların bu eksikliğin giderilmesi için; kadınlar iletişim, sosyal psikoloji alanlarında eğitime tabi tutulabilirler.

Hem toplam liderlik hem de yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında en yüksek ortalama 46 yaş ve üstü gruptan elde edilmiştir. En düşük ortalama ise 20-25 yaş arası olan eğitim personelinden elde edilmiştir. Bu durum karşısında yöneticilerin belli bir tecrübe sonra göreve atanmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Branşı fen bilimleri olan yöneticilerin yapıyı kurmada ve anlayış göstermedeki farklılığından dolayı, branşı sosyal bilimler olan yönetici adaylarının eksikliklerinin giderilmesi olumlu sonuçlar verebilir.

Özel ve kamu kurumlarında çalışan yöneticilerden özel okullarda çalışan yöneticilerin lehine çıkan liderlik davranışlarının farklılığından dolayı kamuya ait okullarda görev yapan yöneticilerin eksikliklerinin giderilmesi için çalışmalar yapılabilir.

Yönetici grubu için Yapıyı kurmaya yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarı, sebat, ideal benlik arasında, Anlayış Gösterme'ye yönelik liderlik davranışları ile ACL alt ölçeklerinden sadece başarı, başatlık, sebat, duyguları

anlama, askeri liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğundan eğitim yöneticilerinin göreve atanmasında bu alanda eğitim almış bunun yanında lider olabilecek kişilik yapısına sahip kişilerin göreve gelmesi ideal bir okul kültürünün oluşmasını kolaylaştıracaktır.



## KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği** Ankara:1998.

Arı, Ramazan. Ömer Üre ve Hasan Yılmaz. **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** Mikro Yayınları. Konya:1998.

Argüden, Yılmaz. "Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı" **Executive Excellence**. Kasım 1997.

Atkinson, Rita. Atkinson, Richard. Smith, Edward. Bem, Daryl. Hoeksama, Susan Nolen. **Psikolojiye Giriş Çeviren:Yavuz Alagon, Arkadaş Yayınları, 1999.**

Atasoy, Reyhan. "Ankara İlköğretim Okullarındaki, Öğretmen ve Yöneticilerin, yönetici Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri" (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi) Ankara:Hacettepe Üniveristei.1985.

Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi** Ankara:Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A.Ş.,1988.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi** Ankara:Hatipoğlu Yayınları,1994.

Bacanlı, Hasan. **Eğitim Psikolojisi** İstanbul:1997.

Balcı, Ali. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri". **Türkiye'de Eğitim Yönetimi, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. Editörler; Haydar Taymaz, Muhsin Hesapçıoğlu. İstanbul 1998.**

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetim 2. Basım, Gül Yayınevi. Ankara:1989.**

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış 2. Basım. Ankara:1991.**

Başaran, İ.E. **Yönetimde İnsan İlişkileri** Ankara:1992.

Baymur, Feriha. **Genel Psikoloji** İstanbul:İnkılap Kitabevi,1989.

Bayrak, Sabahat. “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği” **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı 2. Cilt

Bilge, Filiz. “Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımında Öğrenme” **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** Editör:Binnur Yeşilyaprak.1. Basım. Ankara:2002.

Binbaşıoğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği** Ankara:1988.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** Ankara: 1998.

Can, H. **Organizasyon ve Yönetim** Ankara:Adım Yayıncılık,1991.

Can, Gürhan. “Kişilik Gelişimi” **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** Editör:Binnur Yeşilyaprak.1. Basım. Ankara:2002.

Cafoğlu, Zuhal. “Liderlik:Bilgi-Karizma-Değişim” **21.yy’da Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Cilt:1, İstanbul:5-6 Haziran1997.

Ceylan, Memduh. **Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Yıl:4, Sayı:16, Güz:1998.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları** 2. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul,1991.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları** 8. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul:1998.

Çelik,Vehbi. **Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü** Eğitimimize Yeni Bakışlar . Editör:İlhami Fındıkçı. İstanbul:1996.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik** 1. Basım. Ankara:Pegem Yayınları,1998.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik** 2. Basım. Ankara:Pegem Yayınları, 1999.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik** 2. Basım. Ankara:Pegem Yayınları, 2000.

Ekşi, Aysel. **Çocuk, Genç, Ana Babalar** 1. Basım. İstanbul:1990.

Enç, Mithat. **Ruh Sağlığı Bilgisi** İstanbul:1978.

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon** 2. Basım, Ankara:2000.

Erden, Münire ve Akman Yasemin. **Eğitim Psikolojisi Gelişim- Öğrenme- Öğretme** 3.Basım. Ankara:1996.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** İstanbul:2000.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon** 4. Baskı. İstanbul:1998.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon** İstanbul:2001.

Erkuş, Reyhan. "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları" Hacetepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara:1997. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).

Hayran, Osman& Sur, Haydar. **Sağlık Hizmetleri Yönetimi El Kitabı** Yüce Yayın, İstanbul:1998.

Hjelle, A. Larry and Daniel J. Ziegler. **Personality Theories** Second ed. Singapore:McGraw Hill,1986.

Geçtan, Engin **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar** İstanbul:1988.

Geçtan, Engin. **Psikanaliz ve Sonrası** 3. Basım.Remzi Kitabevi.İstanbul:1993.



Gümüşeli, Ali İlker. “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler” **Eğitim Yönetimi** Yıl:2, Sayı:2, s:23-34.Ankara:1996.

Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi**. Konya:1997.

İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi,1996.

İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. 2. Basım. Beta Basım Dağıtım.İstanbul:2000.

Jones, Richard-Nelson. **Danışma Psikolojisi Kuramları** Birmingham:Cassell Edu.Ltd.1982.

Kabadayı, Reşide. “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Gütülenmesi” (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi.1982.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar** 10. Basım. Evrim Yayınları, İstanbul:1999.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler** 4. Basım, Ankara:1991.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’de ki Uygulama** Ankara:1996.

Kayıkcı, Kemal. “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı:20, 1999.

Kırkıncıoğlu, Meliha. **Çocuk Ruh Sağlığı** Esin Yayınevi.İstanbul:1995.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği** 6.Basım. İstanbul:1998.

Köknel, Özcan. **Kaygıdan Mutluluğa KİŞİLİK** İstanbul:1985.

Lunenburg, F.C.&A.C **Educational Administration**, Belmont: Wadsworth  
Meindl,J.R.Reinventing Leadership: A Radical Social,1991.

Luthans, F. **Organizational Behaviour** New York:Mc Grew-Hill Inc.1995.

McEvan, Elaine K. Seven Steps to Effective Instructional Leadership. USA.  
Scholastic inc,1994.

Morgan, Clifford. **Psikolojiye Giriş**. Çevirenler:Hüsnü Arıcı, Işık Savaşır, Olcay  
İmamoğlu ve arkadaşları Ankara:H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1989.

Morgan, Clifford. **Psikolojiye Giriş**. Ankara:H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları,  
1991.

Neubeiser, Marie-Louise. **Liderlik ve Büyüleyicilik** 1. Basım.1996.

Önal, Ahmet. "Kara Harp Okulunda 1978-1979 Akademik Yılında Seçilmiş Bir  
Subay ve Öğrenci Örneklemini Üzerinde Liderlik Beklentisi ve Uygulamaları Konusunda  
Yürütülen Bir Bilimsel Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara:Hacettepe  
Üniveristesi.1979.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler** 2. Basım. Ankara:1999.

Savran, Canan. "Sıfat Listesinin (ACL) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel  
Eşdeğerlilik, Geçerlilik, Güvenirlilik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama" Basılmamış  
Doktora Tezi. İstanbul:1993.

Samuel, William. **Personality- Searching For the Sources of Human Behavior**  
Tokyo:McGraw-Hill,1981.

Schultz, Duane ve Sydney Ellen Schultz. **Modern Psikoloji Tarihi**  
Çeviren:Yasemin Aslay. 1. Basım. İstanbul: 2001.

Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce** 2. Baskı. Evrim Yayınevi. İstanbul:1997.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme** Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:19, Sayı:1-2 Ankara:1986.

Tevrüz, Suna. Artan, İnci.Bozkurt, Tülay. **Davranışlarımızdan Seçmeler** 1. Basım Beta Basın Dağıtım. İstanbul,1999.

Tezcan, Mahmut. **Kültür ve Kişilik** Ankara:1987.

Tosun, Kemal. “Kültür ve Yönetim Arasındaki İlişkiler” **Sevk ve İdare Dergisi**. 9:39-45, Kasım1971.

Ülker, Gönül. “Yönetici ve Lider” **21.yy’da Liderlik Sempozyumu**,Cilt:1.1996.

Üstündağ, Mustafa. “Ticaret Liseleri Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi.1975.

Vroom, V.H., Yetton, P.W. “**Leader and Decision Making**” Pittsburgh, PA:University Of Pittsburgh Press.1973.

Yanbastı, Gülgün. **Kişilik Kuramları** İzmir:1990.

Yavuzer, Haluk. **Çocuk ve Suç** 8. Basım. İstanbul:1996.

Yörüköğlü, Atalay. **Gençlik Çağı** 9. Basım. İstanbul:1996.

Yukl, G. **Leadership in Organizatons** New Jersey:Pertice Hall International Inc.1989.

Yumurtacı, Kenan. “Ankara Merkez Liseleri Yönetici ve Velilerinin Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışları” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi.1984.

Zaleznik, A. Managers and Leaders. Are They Different? Harvard Business Review, s:34-46.1977.

Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim Çeviren**: Vedat Üner. İstanbul:1993.





**EK-I**

# ARAŞTIRMAYA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ

## RESMİ OKULLAR

1. A. Reis (Cengiz Topel) İlköğretim Okulu
2. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
3. HasanpaŐa İlköğretim Okulu
4. Mustafa Karasahin İlköğretim Okulu
5. Öğretmen Salih Tüzün İlköğretim Okulu
6. Emir Sencer İlköğretim Okulu
7. Yıldız İşçimenler İlköğretim Okulu
8. Bedri Rahmi Eyüboğlu İlköğretim Okulu
9. Beyhan Őenyuva İlköğretim Okulu
10. Cevizli İlköğretim Okulu
11. Çakabey İlköğretim Okulu
12. EczacıbaŐı İlköğretim Okulu
13. 50. Refet Bele İlköğretim Okulu
14. Emine Hasan Aytaçman İlköğretim Okulu
15. Ergenekon İlköğretim Okulu
16. Hesna GündeŐ İlköğretim Okulu
17. Hüseyin Saim Ekim İlköğretim Okulu
18. Hüseyin Temizel İlköğretim Okulu
19. Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu
20. Marmara İlköğretim Okulu
21. Medine Tayfur Sökmen İlköğretim Okulu
22. Nihat Erim İlköğretim Okulu
23. Selma Akay İlköğretim Okulu
24. Öğretmen Zekeriya Göçer İlköğretim Okulu
25. Sabri TaŐkın İlköğretim Okulu
26. Saffet Simavi İlköğretim Okulu
27. Samandıra İlköğretim Okulu
28. Őehit Er Hasan Genç İlköğretim Okulu
29. Őehit Er Serhat Őanlı İlköğretim Okulu
30. Őehit Er Yıldıray Biroğlu İlköğretim Okulu
31. Őakir Demir İlköğretim Okulu
32. Őeyh Őamil İlköğretim Okulu
33. Ülkü Bora İlköğretim Okulu
34. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
35. 100. Yıl Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu
36. Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
37. İhsan Bayrakçı İlköğretim Okulu
38. Gürbüz Bora İlköğretim Okulu
39. Kutlu AktaŐ İlköğretim Okulu
40. Umut Çocuklar İlköğretim Okulu
41. Atatürk İlköğretim Okulu
42. İhsan Zakiroğlu İlköğretim Okulu
43. Saime Zıpkın İlköğretim Okulu

44. Soğanlık İlköğretim Okulu

### **ÖZEL OKULLAR**

45. Ahmet Şimşek İlköğretim Okulu

46. Hekimoğlu Okulu

47. Hüma İlköğretim Okulu

48. Ortadoğu İlköğretim Okulu

49. 21. Yüzyıl İlköğretim Okulu

50. Özel İstek Vakfı Ulugbey İlköğretim Okulu

51. Özel Samandıra Birikim İlköğretim Okulu





**EK-II**



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.20.17.232/10329  
KONU : İdareci ve öğretmen sayıları.

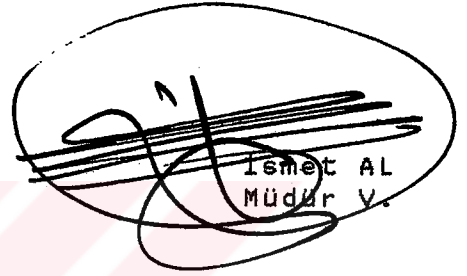
22 TEMMUZ 2002

Sn: Yasemin ÇEMBERCİ  
CUMHURİYET İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLÜĞÜ

İLGİ : 22.07.2002 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz gereği, ilçemiz Resmi İlköğretim Okullarında görev yapan idareci ve öğretmen sayıları aşağıya çıkartılmıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

  
İsmet AL  
Müdür V.

MÜDÜR  
48(Kırksekiz)

MÜDÜR YARDIMCISI  
137 (Yüzotuzyed)

ÖĞRETMEN  
1729(Binyediyüzyirmidokuz)

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

AYI : B.08.4.MEM.4.34.20.05-235/10926  
ONU : İdareci ve öğretmen sayıları.

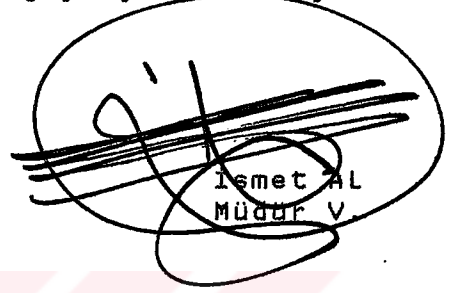
22 TEMMUZ 2002

Sn: Yasemin ÇEMBERCİ  
CUMHURİYET İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLÜĞÜ

LGİ : 22.07.2002 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz gereği, ilçemiz özel ilköğretim okullarında örev yapan idareci ve öğretmen sayıları aşağıya çıkartılmıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

  
İsmet AL  
Müdür V

MÜDÜR  
6 (Altı)

MÜDÜR YARDIMCISI  
16 (Onaltı)

ÖĞRETMEN  
179 (yüzyetmişdokuz)

**EK-III**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 533  
KONU : Anket (Yasemin ÇEMBERCİ)

28. Mart 02

MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

İLGI : Valilik Makamının 26.03.2002 ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/521 sayılı Oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yasemin ÇEMBERCİ' nin "Eğitimde TKY' de Liderliğin Rolü: Eğitim Yöneticisi, Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi konulu anket çalışmasını İlimiz Kartal İlçesine bağlı Özel ve Resmi Okullarında yapmak isteği İLGI Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin 2001-2002 öğretim yılında İLGI Valilik Oluru doğrultusunda İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını , sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

  
Nursel ALDABAK  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı V.

EKLER

- Ek-1. İLGI Olur
- Ek-2. 12 sayfa anket
- Ek-3. 2 sayfa liste

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKÖR ÜSÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü	
17.6.2002	531

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu  
Tel. ve Fax : 212 526 13 82 İnternet : www.istanbul-meb.gov.tr E-mail : apk@istanbul-meb.gov.tr

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/521  
KONU : Anket (Yasemin ÇEMBERCİ)

26. Mart 02

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ : a) Millî Eğitim Bakanlığının 20.01.1988 ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.  
b) İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının 18.03.2002 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.13.410/966 sayılı yazısı.  
c) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 12.02.2002 gün ve B.30.02.Mar.F8.00.00/163 sayılı yazısı.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yasemin ÇEMBERCİ' nin "Eğitimde TKY' de Liderliğin Rolü: Eğitim Yönetimi, Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi konulu anket çalışmasını İlimiz Kartal İlçesine bağlı Özel ve Resmi Okullarında yapmak isteği ile ilgili İLGİ(c) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek 2001-2002 öğretim yılında uygulanması şartıyla sakınca olmadığı İLGİ(b) yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçen in yukarıda belirtilen konuda, 2001-2002 öğretim yılında, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda İLGİ(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde anket yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İLGİ(c) yazı ve ekleri  
Ek-2. İLGİ(b) Müfettiş raporu

OLUR  
25.12.2002

Ali SÖZEN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Eğitim Yöneticileri için;

Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yapmakta olduğum “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)” başlıklı Yüksek Lisans lisans tezimde sizlerin yardımlarına ihtiyaç duymaktayım.

Elinizdeki form Bilgi Formu ve Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bilgi Formu, liderlik algılarında etkili olduğü düşünölen bazı değişkenler hakkında bilgi toplamaya; ölçek, ise liderlik özelliklerini saptamaya yöneliktir.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler kesinlikle kişisel değerlendirme amacıyla kullanılmayacağından isim belirtmenize gerek yoktur. İstenilen bilgileri içtenlikle vermeniz araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.

Yardımlarınız ve içtenliğiniz için teşekkürler...

Yasemin ÇEMBERCİ

Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## BİLGİ FORMU

1. Kaç yıldır eğitim yöneticiliği yapıyorsunuz?.....
2. Çalıştığınız kurumun türü (Özel/Kamu):.....
3. Yönetim göreviniz (Müdür/Müdür Yardımcısı)?:
4. Yaşınız?:.....
5. Cinsiyetiniz?:.....
6. Branşınız?:.....
7. Medeni durumunuz?:.....

Aşağıda bir yönetici olarak kendi davranışlarınızı nasıl algıladığınız ile ilgili ifadeler bulacaksınız.

Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra sizin için en uygun olanı "X" harfiyle işaretlemeniz gerekmektedir.

İsim alınmayacağı için araştırma sonuçları kişisel anlamda kullanılmayacaktır. Lütfen içtenlikle cevaplayınız. Teşekkürler....

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Arasıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım	( )	( )	( )	( )	( )
2. Yeni fikirlerimi öğretmenlerimle birlikte denerim	( )	( )	( )	( )	( )
3. Tek söz sahibi kendimi görürüm	( )	( )	( )	( )	( )
4. Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm	( )	( )	( )	( )	( )
5. Fikirlerimi tereddüte yer bırakmayacak biçimde ifade ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine ben karar veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Plan yapmaksızın çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
8. Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
9. İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
10. İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Yönetici olarak okuldaki yerimin ve rolümün öğretmenlerce anlaşılmaya çalışılmasını sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Arasıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
12. Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını isterim.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtirim.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Öğretmenlerime kişisel yardımlarda bulunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Öğretmenlerin okulumuzda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğuma inanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereğini duymam.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Hareketlerin nedenlerini açıklamam.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Yeni fikirleri kolay kabullenmem.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranırım.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Değişiklikler yapmaya istekliyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Diğer insanların benimle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkınım.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Görüşmelerimde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
30. Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onayını alırım.	( )	( )	( )	( )	( )



## SIFAT TARAMA LİSTESİ (STL)

### AÇIKLAMA

Bu test sıfat tarama listesidir. Lütfen sıfatları hızlıca okuduktan sonra sizde bulunan sıfatların önündeki parantezin içine (x) işareti koyunuz. Elinizdeki listede çok sayıda eş anlamlı ve zıt anlamlı kelimeler bulunmaktadır. Bunlardan dolayı telaşlanmayınız. İşaretleme işlemi fazla zaman harcamadan, hızlıca yapınız. Bir sıfat üstünde fazlaca durmayınız. Şimdiden gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim...

1. ( ) Aceleci	51. ( ) Dalgın	101. ( ) Gürültücü
2. ( ) Acelesiz	52. ( ) Dayanıklı	102. ( ) Güvenilir
3. ( ) Acımasız	53. ( ) Değişken	103. ( ) Güvenilmez
4. ( ) Açgözlü	54. ( ) Değişken huylu	104. ( ) Güvenli
5. ( ) Açık düşünceli	55. ( ) Delidolu	105. ( ) Güzel
6. ( ) Ağırbaşlı	56. ( ) Dengeli	106. ( ) Hakkını arayan
7. ( ) Ağzısıklı	57. ( ) Dengesiz	107. ( ) Halinden memnun
8. ( ) Akılcı	58. ( ) Derbeder	108. ( ) Hassas
9. ( ) Akıllı	59. ( ) Derin düşünen	109. ( ) Haşarı
10. ( ) Akılsız	60. ( ) Dırdırcı	110. ( ) Haşin
11. ( ) Akli başında	61. ( ) Dışa dönük	111. ( ) Hayalci
12. ( ) Akli karışık	62. ( ) Dişi	112. ( ) Hayalperest
13. ( ) Aksi	63. ( ) Dikbaşlı	113. ( ) Hazırcevap
14. ( ) Alaycı	64. ( ) Dikkati dağınık	114. ( ) Hevesli
15. ( ) Alçak gönüllü	65. ( ) Dikkatli	115. ( ) Heyecanlı
16. ( ) Alışılmamış	66. ( ) Dikkatsiz	116. ( ) Hırslı
17. ( ) Alıngan	67. ( ) Diktatör	117. ( ) Hırssız
18. ( ) Anlayışlı	68. ( ) Doğal	118. ( ) Hilekar
19. ( ) Arkadaş canlısı	69. ( ) Doğru sözlü	119. ( ) Hislerine hakim
20. ( ) Asi	70. ( ) Dolanmaçlı	120. ( ) Hoş
21. ( ) Azimli	71. ( ) Dost canlısı olmayan	121. ( ) Hoşgörülü
22. ( ) Bağımlı	72. ( ) Duygulu	122. ( ) Hoşgörüsüz
23. ( ) Bağımsız	73. ( ) Duygusal	123. ( ) Hoşnutsuz
24. ( ) Bakımlı	74. ( ) Duygusal olmayan	124. ( ) Huysuz
25. ( ) Barışçı	75. ( ) Duygusuz	125. ( ) Hükmetmeyi seven
26. ( ) Basiretli	76. ( ) Dürüst	126. ( ) Hünerli
27. ( ) Baskın	77. ( ) Düşünceli	127. ( ) İlmli
28. ( ) Başkalarının hakkına saygılı	78. ( ) Düşünmeden davranan	128. ( ) Israrcı
29. ( ) Batıl inançlı	79. ( ) Düşmanca	129. ( ) İçgörülü
30. ( ) Bencil	80. ( ) Egoist	130. ( ) İç kapanık
31. ( ) Ben merkezci	81. ( ) Eleştirici	131. ( ) İçten
32. ( ) Bezgin	82. ( ) Eli çabuk	132. ( ) İdareli
33. ( ) Bilge	83. ( ) Eli sıkı	133. ( ) İdealist
34. ( ) Bireysel	84. ( ) Emin	134. ( ) İğneleyici
35. ( ) Candan	85. ( ) Endişeli	135. ( ) İhtiyatlı
36. ( ) Cazibeli	86. ( ) Enerjik	136. ( ) İlerici
37. ( ) Cesur	87. ( ) Erkeksi	137. ( ) İleriyi gören
38. ( ) Ciddi	88. ( ) Faal	138. ( ) İlg alanı dar
39. ( ) Cinfikirli	89. ( ) Fırsatçı	139. ( ) İlg alanı geniş
40. ( ) Cömert	90. ( ) Fikrinden dönmeyen	140. ( ) İlgisiz
41. ( ) Cüretli	91. ( ) Garip	141. ( ) İnatçı
42. ( ) Çalışkan	92. ( ) Geleneklere uymayan	142. ( ) İnsafsız
43. ( ) Çekingen	93. ( ) Geleneksel	143. ( ) İstikrarlı
44. ( ) Çenesi düşük	94. ( ) Gerçekçi	144. ( ) İşbilir
45. ( ) Çirkin	95. ( ) Gergin	145. ( ) İşbirliğine yatkın
46. ( ) Çocuksu	96. ( ) Girişimci	146. ( ) İşveli
47. ( ) Çok sinirli	97. ( ) Girişken	147. ( ) İtaatkar
48. ( ) Çok yönlü	98. ( ) Gösterişçi	148. ( ) İyi huylu
49. ( ) Dağınık	99. ( ) Gücenik	149. ( ) İyimser
50. ( ) Dakik	100. ( ) Güçlü	150. ( ) Kaba

151. ( ) Kadınsı	201. ( ) Neşeli	251. ( ) Sosyal
152. ( ) Kaprisli	202. ( ) Nükteli	252. ( ) Suskun
153. ( ) Karmaşık	203. ( ) Olgun	253. ( ) Şakacı
154. ( ) Kararsız	204. ( ) Ölçülü	254. ( ) Şen
155. ( ) Katı	205. ( ) Önyargılı	255. ( ) Şikayetçi
156. ( ) Kavgacı	206. ( ) Övgücü	256. ( ) Şüpheli
157. ( ) Kaygılı	207. ( ) Özenli	257. ( ) Talepkar
158. ( ) Kayıtsız	208. ( ) Özgün	258. ( ) Tedbirli
159. ( ) Kendi çıkarlarını gözetemeyen	209. ( ) Palavracı	259. ( ) Tedirgin
160. ( ) Kendinden emin	210. ( ) Pasif kişilikli	260. ( ) Telaşlı
161. ( ) Kendine acıyan	211. ( ) Patavatsız	261. ( ) Tembel
162. ( ) Kendine güvenen	212. ( ) Patırtıcı	262. ( ) Terbiyeli
163. ( ) Kendini inkar eden	213. ( ) Planlı	263. ( ) Tertipli
164. ( ) Kendini cezalandıran	214. ( ) Pratik zekalı	264. ( ) Titiz
165. ( ) Kendini beğenmiş	215. ( ) Rahat	265. ( ) Toy
166. ( ) Keşfedici	216. ( ) Resmi	266. ( ) Tutucu
167. ( ) Keyfine düşkün	217. ( ) Resmi olmayan	267. ( ) Uçarı
168. ( ) Kıymet bilen	218. ( ) Sabırlı	268. ( ) Umursamaz
169. ( ) Kibar	219. ( ) Sabırsız	269. ( ) Unutkan
170. ( ) Kibarlık düşkünü	220. ( ) Sadık	270. ( ) Utangaç
171. ( ) Kibirli	221. ( ) Sağduyulu	271. ( ) Uyanık
172. ( ) Kibirsiz	222. ( ) Sağlıklı	272. ( ) Uygur
173. ( ) Kin güden	223. ( ) Sakin	273. ( ) Uysal
174. ( ) Kişiliği tam oluşmamış	224. ( ) Saldırgan	274. ( ) Uyumlu
175. ( ) Kolay etkilenen	225. ( ) Samimi	275. ( ) Uyuşuk
176. ( ) Kolay heyecanlanmaz	226. ( ) Sanata yatkın	276. ( ) Ürkek
177. ( ) Konuşkan	227. ( ) Savunucu	277. ( ) Velveleci
178. ( ) Kontrollü	228. ( ) Savurgan	278. ( ) Vicdanlı
179. ( ) Korkak	229. ( ) Saygılı	279. ( ) Vicdansız
180. ( ) Korkusuz	230. ( ) Saygısız	280. ( ) Yakışıklı
181. ( ) Kötümser	231. ( ) Sebatlı	281. ( ) Yalın
182. ( ) Kurnaz	232. ( ) Sebatsız	282. ( ) Yapmacıklı
183. ( ) Kuruntulu	233. ( ) Seksi	283. ( ) Yapmacıksız
184. ( ) Kuvvetli	234. ( ) Sempatik	284. ( ) Yaratıcı
185. ( ) Kültürlü	235. ( ) Serbest	285. ( ) Yardıma hazır
186. ( ) Küstah	236. ( ) Sert	286. ( ) Yardımsever
187. ( ) Maceracı	237. ( ) Sessiz	287. ( ) Yavaş
188. ( ) Makul	238. ( ) Sevecen	288. ( ) Yaygaracı
189. ( ) Mantıklı	239. ( ) Sevimli	289. ( ) Yetenekli
190. ( ) Meraklı	240. ( ) Sıcakkanlı	290. ( ) Yol gösterici
191. ( ) Merhametli	241. ( ) Sihatli	291. ( ) Yol yordam bilen
192. ( ) Merhametsiz	242. ( ) Sıkıcı	292. ( ) Yufka yürekli
193. ( ) Mesafeli	243. ( ) Sıkılgan	293. ( ) Yüreksiz
194. ( ) Mızımız	244. ( ) Sıradan	294. ( ) Zalim
195. ( ) Münekaşacı	245. ( ) Sinirli	295. ( ) Zayıf
196. ( ) Münasebetsiz	246. ( ) Sistemli	296. ( ) Zeki
197. ( ) Mütevazı	247. ( ) Soğuk	297. ( ) Zeki olmayan
198. ( ) Namus delisi	248. ( ) Soğukkanlı	298. ( ) Zihni meşgul
199. ( ) Nankör	249. ( ) Sorumlu	299. ( ) Zorlayıcı
200. ( ) Nazik	250. ( ) Sorumsuz	300. ( ) Durgun

Öğretmenler için;

Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yapmakta olduğum “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)” başlıklı Yüksek Lisans lisans tezimde sizlerin yardımlarına ihtiyaç duymaktayım.

Elinizdeki form Bilgi Formu ve Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bilgi Formu, liderlik algılarında etkili olduğu düşünülen bazı değişkenler hakkında bilgi toplamaya; ölçek, okul müdürünüzün liderlik özelliklerini saptamaya yöneliktir.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler kesinlikle kişisel değerlendirme amacıyla kullanılmayacağından isim belirtmenize gerek yoktur. İstenilen bilgileri içtenlikle vermeniz araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.

Yardımlarınız ve içtenliğiniz için teşekkürler...

Yasemin ÇEMBERCİ  
Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi