

T.C.
UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN UYGULANMA DURUMLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İLKÖĞRETİM BÖLÜMÜ
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

MÜNEVVER KARA

(144002016)

Danışman

Doç. Dr. Murat BAŞAR

UŞAK-2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Tezli Yüksek Lisans Jüri ve Enstitü Onayı

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 144002016 no'lu öğrencisi Münevver Kara'nın " Sınıf Öğretmenlerinin Algılamalarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Uygulanma Durumları" adlı tezi 01/08 /2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Murat BAŞAR	
Üye	: Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY	
Üye	: Doç. Dr. Cüneyit AKAR	

Enstitü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

(Münevver KARA,1980)

Eğitim

Lise :Sağlık Meslek Lisesi- Hemşirelik Bölümü –Sarıgöl Manisa

Lisans : Pamukkale Üniversitesi-Eğitim Fakültesi (Denizli)-İlköğretim Bölümü-
Sınıf Öğretmenliği (1998-2002)

Tezsiz Y. Lisans : Adnan Menderes Üniversitesi-İlköğretim Ana Bilim Dalı- Sınıf
Öğretmenliği (2011-2012)

Tezli Y. Lisans : Uşak Üniversitesi- İlköğretim Ana Bilim Dalı- Sınıf Öğretmeni

Bilimsel Faaliyetleri:

Kara, M. (2015). İlkokul 4. Sınıf öğrencilerinin Atasözlerini bilme ve kullanım düzeyleri, 14. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu (USOS 2015, 14th International Primary Teacher Education Symposium), 21-23 Mayıs, Bartın Üniversitesi, Bartın

Kara, M. (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Uygulanma Durumları, "Eğitim Uygulamalarında Yenilikçilik ve Yaratıcılığın Gücü (The Power of Innovation and Creativity in Educational Practises)" temalı VIII. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi – ICRE 2018 - 9-11 Mayıs 2018 Manisa Celal Bayar Üniversitesi , Demirci, Manisa

Katıldığı Proje Eğitim ve Seminerler:

5.STEMDAY Etkinliği, İlkokullar Arası STEM Proje Yarışması Türkiye 1. Si, 6 Mayıs, 2019 Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Üsküdar

İş Deneyimlerim:

2000-2001 Acıgöl Devlet Hastanesi, Hemşirelik, Nevşehir, Acıgöl

2001-2002 Devlet Hastanesi, Hemşirelik , Denizli

2002-2003 Ufuk İlköğretim Okulu, Muğla, Marmaris

2003-2005 Zafer İlköğretim Okulu, Afyon

2005-2008 Bozyaka İlköğretim Okulu , İzmir, Bozyaka

2009-2014 Özyurt İlköğretim Okulu, İzmir, Bornova

2017-..... Bahçeşehir İlköğretim Okulu, Manisa, Alaşehir

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN UYGULANMA DURUMLARI

ÖZET

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin uygulanma durumlarının öğretmen görüşlerine göre incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, paralel karma desen yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 294 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Nitel veriler için 14 sınıf öğretmeni ile görüşme yapılmıştır. Çalışmadaki nicel veriler “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Nicel verilerle ulaşılan sonuçların nasılını ve nedenini ortaya koymak için nitel çalışma yapılmıştır. Araştırmanın nitel verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Araştırmanın nicel verilerinden elde edilen boyutların ilişkisini ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada bağımsız t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA testi yapılmıştır. Anova testinde anlamlı fark çıkan boyutlarda farkın kaynağını belirleyebilmek için Tukey testine bakılmıştır. Nitel verilerin analizinde içerik analizi yapılmıştır. Öğretmenlerden elde edilen verilere göre temalar belirlenmiştir. Bu temalara göre alt kodlar oluşturulmuş ve temaların frekansları belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik stiline sahip bir okul müdürü sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stiline ortaya koyamamaktadır. Okul müdürlerinin okulu tanıma süreci tamamlanınca onların dönüşümcü liderlik stili ortaya koydukları ancak okulda çalışma süresi arttıkça sürdürümcü liderlik stiline benimsedikleri belirlenmiştir. Okul müdürünün yöneticilik stiline göre; öğretmenin, öğrencinin, velinin kurumsal yapıya karşı tutum ve davranışlarının etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Liderlik Stili, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik.

ABSTRACT

This aim of the study is to examine teachers' opinions on effect of leadership styles of school principals on school management. Parallel pattern mixed method was used. The sample of the study consisted of 295 classroom teachers. To collect qualitative data, semi-structured interview questions asked to 14 volunteer classroom teachers. The quantitative data in the study were collected using the “School Principals Leadership Style Scale”. In order to clarify the reasons of the results, qualitative part was realized. Correlation analysis was performed to reveal the relationship between the dimensions obtained from quantitative data of the study. Independent sample t-test and one-way ANOVA were used in the study. To be able to determine the statistically significant differences among dimensions ANOVA test, Tukey test was used. Content analysis was performed in the analysis of qualitative data. Themes were determined according to the data obtained from the teachers. Sub-codes were created according to these themes and the frequencies of the themes were determined.

According to the results of the study, a school principal with a transformational leadership style can't reveal the style of a sustaining and liberating leadership style. It was determined that the school principals showed their transformational leadership style when the school recognition process was completed, but they adopted the sustainable leadership style as the duration of the school increases. It was concluded that the attitudes and behaviors of teachers, student and parent towards the institutional structure were affected by the management style of the school principal.

Key Words: School Director, Leadership Style, Transformational Leadership, Sustainable Leadership, Releasing

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZGEÇMİŞ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	xi

1.GİRİŞ	1
1.2... Araştırmanın Amacı.....	4
1.3.Problem Cümlesi.....	4
1.4.Alt problemler	4
1.4.1. Nicel Veriler için Araştırılacak Alt Problemler.....	4
1.4.2. Nitel Veriler için Araştırılacak Alt Problemler.....	4
1.5.Araştırmanın önemi.....	4
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Varsayımlar	6
1.8. Kavramlar.....	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1.Okul Yönetimi.....	7
2.2.Okul Liderleri İçin Standartlar.....	8
2.3. Liderlik nedir?.....	10
2.3.1. Liderlik Tarzları.....	14
A.Karizmatik Liderlik.....	15
B. İşlemsel (Transactional) Liderlik.....	15
C. Paternalist (Babacan) Liderlik.....	15
Ç.Otokratik Liderlik.....	15
D.Stratejik Liderlik,	15
E. Lewin Liderlik Stili.....	16
Blake-Mouton Yönetim Sistemi.....	16
G.Blanchard'ın Durumsal Liderlik Stili.....	17
H.Amaç-Yol Liderlik Teorisi.....	17
2.4.Hoy ve Miskel'e Göre Liderliğin Üç Çeşidi.....	18
2.4.1.Dönüşümcü Liderlik.....	18
A.Karizma.....	18
B.Karizmatik Liderlik İle Dönüştürücü Liderlik Ayrımı.....	21
C.İlham Verici Liderlik.....	21
Ç.Bireysel İlgi.....	21
D.Teşvik Edici Motivasyon.....	21
E.Entellektüel Uyarım.....	21
F.Zihinsel Teşvik.....	21
2.4.2.Sürdürümcü Liderlik.....	22
2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	25
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	27
3.1. Yurt içinde Yapılan Çalışmalar.....	27
3.2.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	30
4. YÖNTEM.....	32

4.1. Araştırmanın modeli.....	32
4.2. Evren ve örneklem.....	33
4.2.1.Nicel Verilerin Toplanması İçin Oluşturulan Çalışma Grubu.....	33
4.2.2.Nitel Verilerin Toplanması İçin Oluşturulan Çalışma Grubu.....	35
4.3. Veri toplama araçları.....	37
4.3.1.Nicel veri toplama aracı.....	36
4.3.1.1. Okul Müdürleri Liderliği Stilleri Ölçeği.....	36
4.3.2.Nitel Veri Toplama Aracı.....	37
4.3.2.1.Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	37
4.4. Verilerin analizi.....	37
4.4.1.Nicel verilerin toplanması ve analizi.....	38
4.4.2.Nitel verilerin toplanması ve analizi.....	38
5. BULGULAR....	40
5.1. Nicel Verilerin Bulgusu ve Yorumu.....	40
5.2. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, uygulama düzeylerine ilişkin bulgular ve yorum.....	45
5.1.1.2. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular ve yorum.....	45
5.1.3. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	47
5.1.4. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	49
5.1.5. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı okulun yerleşim birimine göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	50
5.1.6. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı okulun öğrenci sayısına göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	53
5.1.7. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, müdür olarak çalışma yılına göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	55
5.1.8. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma yılına göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	57
5.1.9. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, müdür şu andaki okulda yöneticilik süresine göre farklılaşmaya ilişkin bulgular ve yorum.....	57
5.1.2. Nitel Verilerin Bulgusu ve Yorumu	
5.2.1. Sınıf öğretmenleri okul müdürlerini nasıl tanımladığına ilişkin bulgular ve yorum.....	60
5.2.2. Okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul yönetimini nasıl etkilediğine ilişkin bulgular ve yorum.....	61
6. SONUÇ ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	88
6.1. Sonuç ve Tartışma.....	88
6.2.Öneriler.....	99
7. KAYNAKÇA	101

EKLER	108
Ek 1 Öğretmen Kişisel Bilgi Formu	108
Ek 2 Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği	109
Ek 3 Yarı Yapılandırılmış Nitel Sorular	110
EK 4 Ölçek Kullanım İzni	111
Ek 5 MEB Araştırma İzni	112



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 . Sürdürümcü ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları	25
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri	35
Tablo3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri	36
Tablo 4: Verilerin Toplandığı Okulların Bulunduğu Yerleşim Birimleri Tablosu	36
Tablo 5: Nitel Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri.....	37
Tablo 6: Verilerin Minimum, Maksimum, Ortalama, Varyans, Standart Hata Değerleri ve Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	38
Tablo 7: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri.....	42
Tablo 8: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri.....	43
Tablo 9: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri.....	43
Tablo 10 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri ..	44
Tablo 11 .Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Arasındaki İlişkin Korelasyon Tablosu.....	47
Tablo 12.. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel Bilgiler	48
Tablo 13 Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	48
Tablo 14:Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel Bilgiler	49
Tablo 15Katılımcıların Mesleki Kıdemlerinin Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler	50
Tablo 16.Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	50
Tablo 17.Araştırmaya Katılanların Yerleşim Birimine İlişkin Betimsel Bilgiler.....	51
Tablo 18.Yerleşim Birimi Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	52
Tablo 19. Araştırmaya Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulun Öğrenci Sayısına İlişkin Betimsel Bilgiler	52
Tablo 20. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okullardaki Öğrenci Sayısının Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler	53
Tablo 21Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	54
Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Okullarındaki Yöneticilerinin Müdür Olarak Çalıştığı Yıla İlişkin Betimsel Bilgiler	55
Tablo 23. Katılımcıların Okul Müdürlerinin Müdür Olarak Çalıştığı Yıl İle Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler	55
Tablo 24. Mevcut Müdürün Müdür Olarak Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	56
Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Mevcut Müdürleri İle Birlikte Çalıştığı Süreye İlişkin Betimsel Bilgiler	57
Tablo 26.Katılımcıların Yönetici Olarak Görev Yaptıkları Yıllara İlişkin Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler	57
Tablo 27: Yöneticileri Görev Yaptıkları Yıl Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	58

Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Okullarındaki Müdürlerin Őuandaki Okuldaki Yöneticilik Süresi İlişkin Betimsel Bilgiler	59
Tablo 29. Katılımcıların Şuan Görev Yaptıkları Okullardaki Görev Sürelerine İlişkin Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler	60
Tablo 30. Yönetici Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	61
Tablo 31. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerini Tanımlama Gerekçeleri	61
Tablo 32. Öğretmen Algılarına Göre Dönüşümcü Lider Özellikler	61
Tablo 33. Öğretmen Algılarına Göre Sürdürümcü Lider Özellikleri.....	61
Tablo 34. Öğretmen Algılarına Göre Serbest Bırakıcı Lider Özellikleri.....	61



KISALTMALAR

- f : Frekans değeri
 t : T değeri
 r : Korelasyon Katsayısı
 P : Anlamlılık Düzeyi
 N : Denek Sayısı
 ss : Standart Sapma
 \bar{x} : Aritmetik Ortalama
 sd : Serbestlik Derecesi
 sh : Standart Hata Değeri

1. BÖLÜM

1.GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemlerin, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıklarına yer verilmektedir.

1.1.Problem Durumu

Okul müdürü okulun eğitimsel ve öğretimsel lideridir. Öğretmen, öğrenci, öğrenci velisi ve diğer paydaşların katkısıyla birlikte okulu kurumsal yapısı içinde yönetmeye çalışmaktadır. Eğitim öğretim faaliyetleri okul müdürünün koordinasyonunda öğretmenler tarafından yürütülür. Öğrenci ve veliler de eğitim öğretim sürecinin önemli bir paydaşıdır. Güncel yaşam içinde okul için “ Bir okul müdürü kadar okuldur” sözü gelişmiş ve söylenmeye başlamıştır. Bu sözün doğruluğu her okulda görülebilir. Aynı okul bir müdürle yönetilirken farklı, başka bir müdürle yönetilirken farklı etkinlikler içerebilmektedir. Her okul müdürüne göre şekillenmektedir (Akan, Başar ve Çankaya, 2014). Okul müdürü çevre şartlarına göre okulun örtük programını şekillendirebilmektedir.

Okullar aynı kanun ve yönetmeliklerle yönetilmesine rağmen bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel durumuna göre ilgi, etkinlik ve akademik başarı vb etkenler açısından farklılaştığı görülebilir. Bazı okullara öğrenci kaydettirebilmek için veliler önemli oranda bedeller ödeyebilmektedir. Bazı okullar şehir merkezinde çevresinin yaşam şartları iyi ortamlarda bulurken bazı okullar yaşam şartlarının yetersiz olduğu kenar mahallelerde bulunabilmektedir. Bununla birlikte köylerde de okul bulunmaktadır. Yaşam şartları yetersiz ve zor olan kenarda kalan veya çok göç almış mahallelerdeki okullarda birçok öğretmen, yaşam şartlarının iyi olduğu okullarda çalışabilme imkanı olmasına rağmen okul müdürünün iyi bir eğitimsel ve öğretimsel liderlik yapmasından dolayı çevresinin yaşam şartlarının yetersiz veya kısıtlı olduğu okullarda istek ve gayretle çalışmaya devam edebilmektedir. Cerit ve Yıldırım (2017) çalışmasında okul müdürlerinin etkili liderliğinin öğretmenlerde okulla ilgili olumlu algı oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Çevresinin yaşam şartlarının iyi olduğu okullarda okul müdürünün olumsuz tutum ve davranışlarından dolayı okuldan tayin yoluyla ya da emekli olmakla uzaklaşmaya çalışan öğretmenler görülebilmektedir. Yaman ve Ezer (2015) çalışmasında öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılığı artırdığını tespit etmiştir. Öğretmen kendini

okulun bir parçası olarak görememektedir. Okul müdürünün tutumuna bağlı olarak bazı okullarda öğrenci devamsızlığı artarken, bazı okullarda ise öğrencinin okula devamlılığının arttığı gözlemlenmiştir. Okul müdürü mevzuatı çok iyi bilmesine rağmen okulda eğitimsel ve öğretimsel liderliği gerçekleştiremeyebilir. Okulun paydaşlarını okulun yönetimine ortak edemeyebilir. Böyle durumlarda okul müdürleri “başıma iş çıkarmayın” ya da “durum idare olsun başka bir şey istemem” düşüncesinde olabilir. Öğretimsel ve eğitimsel liderlik yapabilen okul müdürünün motive ederek, eğitimsel liderlik yaparak, yenilikçi öğretmenlerin önünü açarak, idarecilik yapmasının öğretmen ve öğrenci de başarıyı arttıracacağı söylenebilir.

Okul müdürü okulun açık ve örtük hedeflerine ulaşabilmesi için okulun yaşam şartlarına göre etkinlik ve öğretim programları oluşturup, uygulamasını sağlamalı, makul bir eğitim öğretim ortamı hazırlamalı ve çalışan performanslarını artırmak için uygun davranışlar sergilemelidir. Akan ve Yalçın, (2015) çalışmasında okul müdürünün mevzuattaki resmi evrakların takibi ve sadece bunların uygulattırılmasının dışında çok daha fazla görevi olduğunu belirtmiştir. Şahin (2007) çalışmasında da okul müdürlerinin günlük mesaisinin büyük bir kısmını eğitim öğretim dışında kalan işlere ayırmak zorunda kaldığını belirlemiştir. Okul yönetiminde okulun şartlarına göre yönetim şartları geliştirilmesinin okulun hedeflerine ulaşmada önemli olduğu söylenebilir..

Okullar resmi kurallarla yönetilmesine rağmen kamunun zararına olmayan öğrencilerin, öğretmenlerin, okulun çevresine yararı olan kanunlara ve yönetmeliklere aykırılık göstermeyen yönetsel uygulamaları mevcuttur Akan, Başar ve Çankaya (2014) okul müdürlerinin mevzuata uygun yönetsel uygulamalarının okul yönetimine olumlu katkısının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürünün sorumluluklarından olan okul mevzuatına ve orada yer alan kurallara uymak zorunluluğu bulunmasına rağmen, bahsi geçen mevzuatta bu kuralların nasıl kazandırılması konusuna dair bir yönerge bulunmamaktadır. Bu durumda mevzuatta geçen kuralları uygulamada okul müdürüne önemli görevler düşmektedir. Okul müdürü bu kuralları kendi yönetsel ve eğitsel anlayışına göre düzenleyeceği için tüm beklentilerin mevzuatla karşılaşması mümkün değildir. Bu sebeple okul çevresine, öğrencilerine ve öğretmenlerine ait beklentilerin karşılanması yazılı metinlerde yer almamaktadır. Ancak bu beklentilerin yönetim açısından uygulamaya geçirilebilmesi o okulun kültürünü oluşturmaktadır ve yönetsel uygulamaları da içinde barındıran

okulun örtük programıyla tamamlanmaktadır. Bu yönetsel uygulamalar da okul müdürünün liderlik stilini ortaya koymaktadır.

Okul müdürünün liderlik stiline göre okul başarısının ve kültürel, sportif faaliyetlerin olumlu yönde artması ya da azalması görülebilir. Öğretmenlerin yaptığı işi motivasyonu yüksek olarak yapması, “Dersimi anlatıp sınıftan çıktığımda, işim biter” düşüncesinin çok daha ötesine geçmeleri, okul müdürünün onu izleyenleri yönlendirmesi, yöneticinin liderlik stilleri ile alakalıdır. Okul müdürünün, eğitim-öğretim sürecini değişen zamana göre yenileyebilmesi, uyarlayabilmesi bunu yaparken de öğretmenlerin de değişimini sağlayabilmesi, öğretmenleri çalışmaya, yeni etkinlikler yapmaya, farklı öğretim teknikleri kullanmaya yöneltmesi, motive etmesi beklenir. Demirtaş ve Bingöl (2015) okul müdürü desteğinin okula duygusal bağlılığı sağladığı, motivasyonu arttırdığını belirlemiştir. Akçay (2003) çalışmasında okul yöneticileri bir takım özellikleriyle yönetim görevlerini yerine getirebileceklerini belirtmiştir. Liderlik becerisi bu özelliklerin başında gelebilecek en önemli özelliklerden birisidir denilebilir. Okul müdürü, okulun eğitim, öğretim hedeflerini yerine getirerek, okul iklimini oluşturacak ve bu iklimi koruyacak okulun eğitimsel ve öğretimsel lideri olabildiği oranda başarılı olacağı söylenebilir. Çalışanları okulun bir parçası haline getirmede ve adanmışlık düzeylerini arttırmada, eğitim öğretim sürecini geliştirmede birleştirici ve bütünleştirici olması gerekmektedir. Okul müdürünün liderlik stili velilere de yansımaktadır. Bir okulda veliler ile okul arasında çatışmalar varken okula yeni gelen okul müdürünün yönetim tarzı ile bu sorunun ortadan kalktığı, etnik kökene dayanan çatışmaların bittiği, herkesin kendisini okulun bir parçası olarak gördüğü okullara rastlanılmıştır. Demirtaş ve Şama (2016) çalışmasında dönüşümcü liderlik stili sergileyen okul müdürünün görev yaptığı okullarda örgütsel bağlılığın yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yüksel Şahin ve Sarıdemir (2017) çalışmasında okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin yaşam doyumu ve evlilik doyumlarını etkilediği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin göreve geliş biçimlerinin liderlik stillerinin yerine başka kriterlerin olması okul müdürlerini var olan durumu sürdürme, okul dışından nüfuzlu kişilerin okul müdürünün iradesine ortak olması, okul müdürlerinin koltuğunu koruma çabaları okul müdürlerinin okulla ilgili bir dönüşüm yapma gayretini engelleyebilmektedir. Dönüşümü gerçekleştiremeyen okul müdürü bir süre sonra sıradanlaşmaya başlayarak mesleki tükenmişliği yaşayabilmektedir. Okul rutin işlerin yapıldığı bir kurum haline dönüşebilmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; ilkokulda görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinin uygulanma durumlarını, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre incelemektir.

1.3.Problem Cümlesi

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin, liderlik stillerinin uygulanma durumları nedir?

1.4.Alt Problemler

1.4.1. Nicel Veriler için Araştırılacak Alt Problemler:

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin (dönüşümcü-sürdürümcü-serbest bırakıcı), uygulama düzeyleri nedir?

2- Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin arasındaki ilişki hangi düzeydedir?

3- Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları Öğretmenlerin; cinsiyet,mesleki kıdem, görev yaptığı okulun yerleşim birimi, görev yaptığı okulun öğrenci mevcudu, mevcut okul müdürüyle çalışma yılına göre farklılaşmakta mıdır?

4-Öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, müdür olarak çalışma yılına, okuldaki yöneticilik süresine göre farklılaşmakta mıdır?

1.4.2. Nitel Veriler İçin Araştırılacak Alt Problemler

1- Sınıf öğretmenleri okul müdürlerini nasıl tanımlamaktadır

2-Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları nelerdir?

1.5.Araştırmanın Önemi

Liderlerin en büyük hedeflerinin, örgüt üyelerini örgütün amacına uygun, motivasyonlarını arttırmak olmalıdır.Çalışanların örgüt lideri tarafından; kendilerin yapabileceklerini görmeye, bilgili, yeterli ve başarılı olduklarına inanmaya ve örgütün bir parçası olduklarını hissetmeye ihtiyaçları vardır. Lider çalışanları

motive etmek, iş doyumunu arttırmak, çalışanları harekete geçirmektedir. Ancak öğretmenlerin başarılı performansları okulları amaçlarına ulaştırabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin ve okulun başarısının artmasında , okul müdürünün liderlik stili okul yönetiminin belirleyicisidir.Öğretmenleri, öğrencileri öğrenci velisini ve çevreyi okulun bir parçası haline getirebilmesinin okul müdürünün liderlik stili ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Okul müdürünün okulu yönetirken sergileyeceği liderlik stili öğretmenleri, öğrencileri ve velileri etkileme gücünün okulların gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alan yazın tarandığında, liderlik stilleri farklı değişkenlere göre ele alınarak araştırmalara çokça konu olmuştur. Kılınç ve Cemaloğlu (2018) çalışmasında kadın okul yöneticilerinin, liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu düşündükleri faktörler hakkındaki görüşleri incelemişlerdir. Avcı (2015) çalışmasında okullardaki tüm kademelerdeki öğretmenlerden veri toplamıştır. Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2015) çalışmasında mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerine uyguladıkları, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Buluç (2009), çalışmasında liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akan ve Yalçın (2015) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akan, Başar ve Çankaya (2014) örtük program çerçevesinde okul yöneticilerinin yönetsel uygulamaları değerlendirmişlerdir. Akan ve Yalçın (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Lider ile onu izleyenler arasındaki ilişkiler örgütsel bağlılık, örgütsel güven düzeyi, mobbing düzeyi, iş doyumunu yönlerinden araştırılmıştır.

Bass ve Burns'e (1985) göre üç boyutlu liderlik stilinin (dönüşümcü, sürdürümcü, serbest bırakıcı) konu alınarak, nicel ve nitel verilerin bir arada olduğu bir araştırmaya pek rastlanmamıştır.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin uygulanma durumlarının karma yöntemle çeşitli değişkenlere göre incelendiği ilköğretim kademesinde yapılmış birden fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın alanda böyle bir boşluğu dolduracağı düşünülmüştür.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma Manisa ili Salihli, Alasehir ve Sarıgöl ilçelerinde, Milli Eğitim Bakanlığı'na okullarda 2017-2018 yılında görev yapan 295 sınıf öğretmeninden elde edilen veri ile sınırlıdır.

1.7 Sayıtlar

1)Araştırma süresince uygulamaları yürüten öğretmenlerin konular hakkında kendilerinden beklenen performansı yerine getirdikleri varsayılmıştır.

2)Öğretmenlerin araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına nesnel ve samimi yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.8 Kavramlar

Yönetici:Okulun amaçlarını gerçekleştirecek,yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ve formel yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2011, Akt:Beşiroğlu 2013).

2. BÖLÜM

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Okul Yönetimi

Liderlik, kendisini takip eden izleyicilerini ve bulunduğu kurumu en iyiye götürmeyi amaçlamış bireydir. Liderin okulu yönetirken geçen süreçte sergilediği liderlik stili okul ve öğretmenler üzerinde etkileri ve okuldaki diğer değişkenlerle (öğrenci, veli) olan ilişkileri, okul yönetimi alanyazının önemli araştırma konularındandır. Liderlik konusundaki araştırmalar incelendiğinde liderlik stilleri ve kişisel değişkenler üzerinde (örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, iş doyumunu, örgütsel güven, örgütsel destek, denetim odağı vb.) konularda yapılmış olduğu görülmektedir (Akbaba Altun, 2003; Buluç, 2009; Howell ve Avolio, 1993; Karadağ, Başaran ve Korkmaz 2009; Yukl; 1989).Yapılan bu çalışmalar göre okul müdürünün liderlik stili, okula olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir. Okul müdürü, okulun lideri olarak okulun iklimine, öğrencilerin başarısına ve öğretmen moral ve motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyen kişidir.

Okulun yönetsel ve eğitsel lideri olarak tanımlanan (Çelik, 2008)okul müdüründen beklenen; bulunduğu okulun lideri olarak o okula ait vizyon oluşturmasıdır. Okul müdürünün vizyoner olması,birçok çalışmada incelenmiştir (Kuşçu, 2012; Şahan, 2011; Can, 2010; Dönmez, 2006).

Ağaoğlu,Altınkurt (2012) çalışmasında okul yöneticisinin mesleklaşma sürecini tamamlayamadığını belirtmiştir. Okul müdürlüğü ile ilgili çalışmaların teoride kalması ve uygulamaya dönüştürmemesi bir çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Okul müdürünün uzman olmaması öğretmeni, öğrenciyi, veliyi ve çevreyi okulun bir parçası haline getirme, okul adına vizyon üretmede bir çok sıkıntıları da oluşturmaktadır. Nitelikli okul müdürlerinin yerine farklı kriterlerle seçilmiş okul müdürleri iş başına gelebilmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de, okul müdürü nasıl olunur, hangi özellikler veya şartlara sahip olunması gerekir gibi soruların cevapları yoktur. Çelik’e (2002) göre; Türkiye’degünümüzde ve 30 yıl gibi geniş bir dönem süresince eğitim yöneticisi yetiştirme politikası bilimsel bir şekilde geliştirilip, yönetilememiştir.

Turan ve Şişman’a (2000) göre; okul müdürleri mesleği altında Türk eğitim sisteminde hiçbir eğitim kurumu oluşturulamamış ya da

geliştirilememiştir. Türkiye’de lisansüstü düzeyde sınırlı sayıdaki üniversitelerde eğitim yönetimi programı bulunmaktadır. Fakat eğitim ve okul müdürlerinin atanmasından önce bu kişilere ait yönetim hususunda bir eğitim görmekoşulu getirilmemiştir. Eğer puanlarda eşitlik söz konusu olur ise lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olma koşulu kişiye atama önceliği getirmektedir. Fakat bu koşul içerisinde dahi kişinin lisansüstü eğitiminin, “eğitim yönetimi” konusunda olup olmadığına bakılmamaktadır. Meslekleşen okul yöneticiliği konusunda birçok ülkede birtakım yeterlikler ve standartlar belirlenmektedir (Şimşek, 2004; Çınkır, 2002; Dönmez, 2002; Turan ve Şişman, 2000).

Şişman (2002) 1990 yıllarına ait yaptığı incelemede eğitim liderliğine ait programlarda bazı değişikliklerin gündeme geldiğini ifade etmektedir. 1990lara kadar, okul müdürünün bir binanın yöneticisi ile aynı olmadığı, okul müdürlerinin eğitim ve öğretim lideri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. İdarecilik geleneksel programlardaki, bilimsel işletmeciliğin izlerini taşımaktayken, toplumdaki güç yapısında meydana gelen değişiklikler bağlamında okul merkezli yönetim, gücün paylaşılması, takım liderliği gibi konuların ortaya çıkmasıyla birlikte, okul müdürlerinin rollerinde de bazı değişiklikler gündeme getirmiştir. Okul müdürleri mevzuata uygun okulu yönetmenin yanında, liderlik, yol göstericilik ve kolaylaştırıcılık vasıflarıyla belirginleşmiştir.

2.2.Okul Müdürleri İçin Standartlar

Turan ve Şişman’ın,(2001) yaptığı çalışmada, ABD’deki eğitim yöneticiliğini incelemiş ve birçok gelişmiş ülkede olduğu gibi bu ülkede de eğitim yöneticisi yetiştirmek ve geliştirmek üzerine eğitim standartları getirildiği belirtilmiştir. Bu konuda ülkelere göre benzerlikler ve farklılıklar taşıyan standartlar da mevcuttur. Bahsi geçen çalışmada eğitim yöneticiliğine ait Chicago Liderlik Akademisi tarafından geliştirilmiş olan yedi ana başlık ve içerikleri aşağıda maddelenmektedir (Class,1999Akt; Şişman, Turan 2002)

1. Okul liderliği; Okula bir vizyon kazandırabilme, çalışanlardaki performansı yükseltme, takım çalışmalarını programlama, takım ruhu geliştirme ve okulun gelişimine ait plânlar oluşturma, öğretmen, öğrenci, veli üçgenindeki ilişkiyi okulu geliştirme yolunda birleştirebilme gibi konularda yeterli olmayı gerektirmektedir.

2.Veli katılım ve toplum ortaklığı; okulu geliştirmek için aile ve okulun bulunduğu mahalle ile iletişimi arttırma, ailelerin çocuklarını öğrenme

aşamasında daha fazla yardım edebilmesine destek olma, ailelere ve topluma yönelik bilgilendirme programları düzenleme, aile ve toplumun okuldaki etkinliklere katılımını sağlama, toplumu tanıyıp analiz edebilme, öğrenci ve kurumlar arasında köprü olma, iş dünyası ve diğer örgütlerle ortak projeler geliştirme gibi konularda yeterliklere sahip olabilmektir.

3. Öğrenci merkezli eğitim; her öğrenciyi değerli kabul etmek ve geliştirmek, öğrenci başarısını arttırmak ve devamını sağlamak adına yüksek akademik beklentilere sahip olmalı, okulda disiplini ve düzeni sağlamagibihususlarda yeterlik sahibi olabilmektir.

4. Meslekî gelişime destek ve insan kaynağının yönetimi; okula ve topluma ait kaynakları öğrenci ihtiyaçlarına göre düzenleme, okulda düzeni, disiplini, sağlama, çalışanlarda sorumluluk duygusunu arttırma, öğrencinin devamsızlık ya da okulu terk etmesi durumunda nedenlerini tespit etme, ona göre stratejiler geliştirme, öğrencilerin öğrenmelerinin, öğretmenlerin öğrenmelerine bağlı olduğunu düşünerek öğrencilerin akademik başarılarını gerçekleştirebilmek için öğretmenlerin meslekî yönden geliştirilmesini sağlamahususlarında yeterlik sahibi olabilmektir.

5. Öğretim liderliği; okuldakiprogramları ve öğretimi analiz etme, programlar arasındaki koordinasyonu sağlama ve önemlilik sıralamasını tespit etme, okulda öğretimi değerlendirme ve geliştirme sistemi kurma, kaynaklar sağlama, yeniizlemler geliştirme, öğretime ait değerlendirmeler yapabilmek için araştırmaları inceleme, öğretimi desteklemek için teknoloji ile iç içe olabilme vb. hususlarda beceri sahibi olabilmektir.

6. Rutin işler ve okul yönetimi; eğitim-öğretim yılına ait iş takvimini ve görevlendirmeleri tespit etmek, okul yılını başlatma ve bitirme, okul bütçesi hakkında gerekli dokümanları tanıma ve yönetebilme, personelin denetimi, okulu yönetirken teknolojiyi de kullanabilme, günlük işleri ve malî yönetimi takip etme vb. hususlarında yeterlik sahibi olabilmektir.

7. Kişiler arası ilişkileri yönlendirebilme; okul çalışanlarının okula ait amaçların ve değerlerinbenimsenmesini sağlama, çalışanlarda örgütsel bağlılığı arttırma, çalışanları motive etme, birey ve gruplarda performansı geliştirme ve güçlendirme, farklı gruplarla ve kişilerle iyi iletişim kurabilme, diğer insanların ihtiyaç ve değerlerini algılayabilme, bireysel ve örgütsel çatışmaları çözebilme, görüşlerini yazılı ve sözel biçimde açıkça ifade edebilme, beden dilini kullanma,

farklı karar verme modellerini kullanabilme, okulda bir uzlaşma sağlayabilmehususlarında yeterlilik sahibi olabilmektir.

2.3.Liderlik

Liderlik kelimesi Latince, lira sözcüğünden gelmektedir. Ayrıca “Lira”, saban izi olarak ifade edilmektedir. Bu mecazi ifadeden yola çıkarak liderlik ise; kendi kendisini örgütleyerek veyahut öğrenme eyleminin gerçekleşmesi için şartların oluşturulmasıdır (Hurst,2000). 1960 yılından bu yana süre gelen yönetimde liderlik kavramı; istekliliği, inancı, bağlılığı, gönüllülüğü esas alan önemli bir süreçtir. Bu süreçte ise mühim olan yukarıda sayılan tüm bu vasıfların zorunluluktan çok istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştürülerek bir çok gücün bütünleşmesini sağlamaktır (Erçetin, 2000).

Özdemir'in (2006) Bass'tan (1990) aktardığına göre, liderliğibir şahsiyet meselesi, uyumun sağlanması, etki uygulama, davranışlar süreci, bir ikna metodu, güç ilişkisi, amaçlara ulaşmada bir araç, iletişim ürünü, farklılaştırılmış bir rol ve grup süreçlerinin merkezi” olarak ifade etmektedir.

Liderlik hususunda yapılan çalışmalar öncelikle askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlikleri üzerinden incelenmiş, belirli dönemlerdeki liderlerin kişisel ve toplumsal özellikleri araştırılmıştır. Bununla beraber liderlik için gereken vasıflar saptanmaya çalışılmıştır. Tarihe iz bırakmış,Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin LüterKing, Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşamış oldukları dönemlere ait liderlik özellikleri, ortaya çıkış yolculukları, bıraktıkları ve dönemleri içerisinde yaşattıkları etkiler uzun yıllar araştırılmıştır(Erdoğan,1991).

Çelik (2000), lider özellikleri saptanırken alınan kriterlerin soyut olduğunu, bu sebeple yapılan araştırmaların, edinilen saptamaların geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin tartışılabilir olduğunu savunmaktadır. Ayrıca liderlik özelliklerinin ülkeden ülkeye, kültürden kültüre değişebileceği, bu özellikler edinilirken yaşadıkları toplumun çok büyük bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Liderin karakteristik özelliklerinin yanında fiziksel özellikleri de tartışmalara konu olmuştur. Takipçiler liderin dış görünüşünde de bahsetmişlerdir.Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışan fiziksel özellikleri aşağıda sıralamak mümkündür;

*Boy,

*Ağırlık,

- *Güçlülük,
 - *Yaş,
 - *Fiziksel olgunluk belirtileri,
 - * Sağlık durumu,
- Yakışıklılık

Kişisel özellikleri ise aşağıdaki gibi maddelenmektedir;

- * Zeka,
- * Hitabet yeteneği,
- * Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği,
- * Güven verme ve güvenilir olma,
- * Girişimcilik ve riski göze alma,
- * Cesaret ve kendine güven.

Bu konuyla ilgili tam bir fikir birliğine varamamış olan düşünürler, bunun nedenini grubtaki diğer üyelerin veya takipçilerin dikkate alınmamasına yormaktadırlar. “Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli bir etken olmaktadır (Eren, 1998, Akt:Akdğan E. 2002).”

Karizma: “Karinna” kelimesi “Yunanca” kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamını ifade etmektedir (Donohue, 1994). Tarihte, pek çok liderin astlarına karşı çok fazla güven duymaları sebebiyle, onları “hata yapmaz” kimseler olduklarına inandırmaktaydılar. Karizmayı izleyenler, liderleri için Tanrı’nın verdiği sihirli bir güç olarak görmekteydiler. “Karizma, insanların duygusal gereksinmelerinden ve liderlik gerektiren olağan dışı olaylar” sırasında meydana çıkmaktadır. Bir savaşın kritik dönemi ve insanların askeri liderlere bağlı olması karizmayı doğuran şeylerdir (Akdoğan, 2002).

Bir karizmaya sahip olmak dönüşümcü lider için başarının odak noktasıdır. Karizmatik liderler ise, yüksek bir güce ve etkiye sahiptirler. Çalışanlar karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşerek, fazlaca güven duymaktadırlar. Karizmatik liderler, çalışanların fikirlerini canlandırarak, onlara ilham kaynağı olmaktadır. Bu liderler başarmak için oldukça fazla çaba sarfederler. Ayrıca dönüşümcü liderler, çalışanlara bireysel destek sağlayarak, onların gelişimine ve ilerlemelerine katkıda

bulunmaktadırlar. Entelektüel uyarımı sağlayan bu liderler, istekli olduklarını çalışanlara göstererek, sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulurlar (Bass, 1997).

Karizma dönüştürücü liderin en önemli özelliğidir. Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki, karizmatik lider, takipçilerini kuvvetli bir şekilde motive edebilmiş, organizasyona daha sadık kalmalarını sağlamıştır. Takipçilerde de karizmatik lidere karşı güven duygusu vardır. Karizmatik liderler başarı sembolü olarak görülürler. Karizma, sıradan liderle gerçek lideri ayıran en önemli faktördür. Karizmatik liderler astlarında aşırı sevgi ya da nefret gibi duygusal etkileşimler yaratırlar. Karizmatik liderde bulunan kendine güven, içsel çatışmaların yokluğu kararlılık astlarında saygı uyandırmaktadır. Dönüştürücü liderliğe göre askeri liderler, tüm astlarına karşı aynı şekilde davranmamalıdır. Her bireyin neden ve ne ile motive olduğu veya neyi ceza olarak algıladığını çok iyi bilmeli ve her bireye farklı yaklaşmalıdır (Taylor ve Rosenbach, 1993).

Karizmatik liderler, grubun misyonunu belirginleştirerek, izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı olarak, ideolojik hedefler oluşturmaktadırlar. Geleceğin bir görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına bir anlam ve şevk vermektedirler (Yukl, 1989).

Klagge'e (1997) göre; liderlik becerisine sahip olabilmenin yolunun örgütsel konularda yeteri kadar bilgi ve yeteneğe sahip olmaktan geçtiği düşünülmektedir. Cemaloğlu'na (2007) göre liderlik; arkasından sürüklediği ekibini en doğru yöne götürebilme, yönettiği örgütün her bir bireyi ile iyi iletişim kurup onları motive edebilme sanatıdır. Akademik çalışmalara bakıldığında iki binli yıllara kadar olan zaman diliminde bir çok çalışmanın yapıldığı ve beraberinde literatüre çok sayıda liderlik tanımı kazandırıldığı görülmektedir.

Liderliğin örgütsel başarı ve başarısızlık ile yakından ilgili olduğu düşünüldükçe birçok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Günümüzde, özellikle örgütsel iletişim, psikoloji ve yönetim alanlarında liderlik çalışmaları yoğun biçimde sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2007).

Ak'a (2010) göre liderlik tanımını farklılaştıran bir çok etken vardır. Bunlar arasında, ortam, zaman, söz konusu olan grup sayılabilmektedir. Kavramın genişliği ve geçerliliği her bakılan açıda farklılaşabilmektedir. Çünkü liderlik insan gruplarının bulunduğu her alanda geçerliliğini koruyan bir kavramdır. Bir ailede, bir öğrenci topluluğunda, bir siyasi oluşumda ya da şirketlerde, askeri birliklerde, devlet

yönetimlerinde olduğu gibi yapılanmış ve yapılanmamış örgütlerde, kurumlarda liderler bulunmaktadır.

Lider, gruptaki üyelerin söyleyemediği ya da düşünüp eyleme geçiremediği fikirleri ve arzuları, sahip çıkarak bir hedef etrafında toparlayan ve etkin hale getiren kişi olarak ifade edilebilmektedir (Çelep, 2004).Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır (Çelik, 2005).

Liderliğin tek bir tanımının olmamasının sebebi,bu olgunun çok yönlü ve zengin bir kavram olmasından ileri gelmektedir.Aşağıda liderlikle ilgili yapılan birçok tanıma yer verilmektedir.

Lider, kendisini izleyenlere karşı duyarlı olmak zorundadır. İzleyenlerini organize etmek yerine onlara esin kaynağı olması gerektiğini, onlar üzerindeki etkisinin farkında olması gerektiğini bilmesi önem arz etmektedir (Ashkanasy ve Tse, 2000). Lider en önde yer alarak birlikte olduğu gruba önderlik etmek durumundadır. Etkin liderlik; farklı düşünüp eyleme geçirmekle mümkündür (Vries, 2007). Davis (1988);Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.Liderlik gruptaki üyelerin kullanılmaya hazır olan güçlerini hedef çevresinde harekete geçiren şahıslardır (Eren, 2003).Liderlik genellikle bir süreç bir de özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2004). Liderliğin, astlara ilham verme, çalıştığı kurumun hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma ve grupta bulunan çalışanların bağlılığınıarttırma gibi çok sayıda farklı işlevi vardır. Liderlik, baskı yapmadan ya da mobing uygulamadan, kişinin gruptaki diğer kişileri etkileyebildiği sosyal bir işlemdir. Kaya'ya (2002) göre; çalıştığı işe tutkuyla bağlı olan kişiye lider denmektedir. Liderlik, çok çalışkan olmak demektir. Üst düzey iletişim, insan ilişkileri ve karmaşık konuları basite indirgeme yeteneklerine sahip olmaktır. Etrafına pozitif enerji yayabilmektir. Liderlik, diğer insanların göremediğini görmek ya da hissedemediğini hissetmektir. Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek demektir. Liderlerin davranışları etik normlara uygundur ve kişilere içten ve samimi yaklaşım içerisindedirler.

Koçel (2003) liderliği, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreciolarak tanımlanmaktadır. Liderlik; kişileri değişime ve gelişime inandırma kabiliyetidir (Aytürk, 2007).

Liderlik, hem kendinin hem de yönettiği örgütün tembellik yapmaması, rehavetle canlılığını kaybetmemesi için, başarıyı geçici ve tehlikeli bir durum olarak görmek ve bütün örgüte bunu göstermek ve benimsetmek zorundadır. Özgüvenle zor olanı yenme arzusu, girişimci ruhu, pes etmemek bunun yanısıra esnek olma özelliklerinin bir arada bulundurabilmelidir. Lider, çalışanların ve örgütün temel yetkinliklerini ortaya çıkarmak ve rakipleri üzerinde bir rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanabilmelidir (Kaya, 2002). Liderlik özelliklerinin bir kısmı doğuştan, bir kısmı ise öğrenme yoluyla sonradan kazanılmaktadır.

Barutçugil (2004) çalışmasında yöneticinin özelliklerini iki başlık altında toplamıştır. Doğuştan gelen özellikleri; kişilik ve ihtiyaç kalıpları olarak nitelendirirken, sonradan öğrenilen olarak kazanılan özellikleri ise; çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı, stresle baş edebilme yöntemleri, kişisel değerler ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri olarak belirlemiştir.

Rose (1998) lider; adil, paylaşımcı, dürüst, alçak gönüllü, kendisiyle barışık ve iyimser olmalıdır. Lider davranışlarıyla çalışanlara örnek olmalı, verimi artırmak için, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmalı, işlerinden heyecan duyacağı, başarılarıyla gururlanacağı ve iş arkadaşlarına katkıda bulunacağı, yaratıcılığını geliştirebileceği, ortamlar sağlamalıdır. Lider, fikirleri, becerileri ve enerjiyi harekete geçirmelidir. Lider, içinde bulunduğu ortamı dikkate alarak, izleyicilerini belirli amaçlar etrafında birleştirmelidir. Yönetmekten çok seferber eder, gözdağı vermekten çok esin verir; denetlemekten çok motive eder, şeklinde ifade etmiştir.

Dereli'nin (1976) araştırma sonucuna göre başarılı yöneticilerin nitelikleri; mücadeleci bir kişilik yapısı, kendine güven, yoğun çalışma ve başarıya isteği, kuvvetli hareketlilik arzusu, kararlılık, ileri kavrama gücü ve gerçekçilik olarak belirtilmiştir.

Yukarıdaki birçok tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik; içinde bulunulan grubu etkileyen kişi olarak ifade edilebilmektedir. Liderin grubu etkilediği gibi, grubunda lideri etkilediği bu süreç görüldüğü üzere tek yönlü bir süreç olmamaktadır. Ancak bu etkileşim grup ortamına ve grup kültürüne göre değişim göstermektedir. Akdoğan'a (2002) göre etkiye dayalı olarak liderlik, birey ya da

grubu belli amaç ya da amaçları gerçekleştirme konusunda etkileme süreciolarak tanımlanmaktadır.

2.3.1.Liderlik Tarzları

Literatürde liderlik tarzları üzerine birçok fikir beyan edilmektedir. Bu liderlik tarzlarının her birinin kendine özgü çeşitli özellikleri ve davranış biçimleri bulunmaktadır. Bunların bazıları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Karizmatik Liderlik, liderin güvene, irade gücüne, ahlaki değerlerine bağlı kapasitesini, liderin inanç ve değerlere uygun model oluşturmasına, beklentileri yönetmesine, takipçilerini motive etmesine bağlı davranışlarını ifade eden liderlik tarzıdır (House,1977; Conger ve Kanungo, 1988). Karizmatik liderler, izleyicilerdeki değerleri, hedefleri ve ihtiyaçları değiştirebilen; motive edip, planlamalar ve hedefe dair gerçekleştirmeler yaparak başarıyı elde eden ve değişim sistemi oluşturarak, izleyiciler üzerinde duygusal etkiler oluşturmaktadırlar (Bakan, 2008).

İşlemsel (Transactional) Liderlik, daha çok görev odaklı ve performans-ödül temelli bir liderlik tarzıdır (Burns,1978). Bu tarz liderler; hedef belirlemeyi, standartları oluşturmayı, ödül sistemi geliştirmeyi, performans ve ödül arasındaki ilişkiyi açıklamayı, sorumluluk almaktan kaçınmayı, kural ne ise onu uygulamayı ve sonuçlarla ilgilenmeyi benimsemektedirler. Genel olarak koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti yönetim tarzlarını benimserler (Genç, 2005).

Paternalist (Babacan) Liderlik, ast-üst arasında yakın sosyal ilişkiler üzerine odaklanan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Daha çok kolektivist toplumların özelliğini yansıtan bu liderlik tarzında liderler, ikili ilişkilerin sıkı olduğu, ast-üst arasındaki ilişkinin baba ve çocuk arasındaki ilişkiye benzetildiği bir davranış sergilemektedirler (Börekçi, 2009). Bu liderlerin babacan tavırlar sergiledikleri ve korumacı yaklaşımları ön plandadır. Ceza sistemini bensememiş olan bu liderler genel itibarıyla ödül sistemini kullanmaktadırlar. Bazı kararları orta kademe yöneticilerine sormaktan çekinmemekte, çalışanları duygusal olarak motive etmeyi tercih etmektedirler (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005).

Otokratik Liderlik, genellikle merkezi otoriteye sahip olan bu liderler, karar verirken danışmayı sevmeyen ve motivasyon aracı olarak ise yasal ve zorlayıcı güçlerini kullanmayı tercih eden bir liderlik tarzına sahiptirler (Luthans, 1995). Likert (1967), otokratik liderliği, temel özellikleri arasında; takipçilerine karşı sürekli bir güven sorunu yaşayan, astlarıyla arasına güç mesafesi koyan, fikir paylaşımında

takipçilerini desteklemeyen, yetkilendirme ve güçlendirme eylemlerinde katı davranan ve problem çözmede ve karar vermede çok nadir fikir alan kişiler olarak ifade etmektedir.

Stratejik Liderlik, stratejik değişimi sağlamak için stratejik yönün belirlenmesi, temel yeteneklerin geliştirilmesi, süreçlerin tüm paydaşlar için değer oluşturacak şekilde tertip edilmesi, sürdürülebilir örgüt kültürünün yapılandırılması, etik değerlerin örgüt kültürüne dahil edilmesi, stratejik faaliyetlerin kontrolü hususlarına odaklanan bir liderlik tarzı olarak belirtilmektedir (Besler, 2004; Hitt, 2006; Kılınç ve Ağraş, 2009). Stratejik liderler, geleceğe yönelik ve yenilikçi bir bakış açısıyla, stratejik değişimi çalışanların desteğiyle, güçlü kurum kültürü ve süreçlerin değer temelli iyileştirilmesi ile gerçekleştirmeyi hedefleyen bir davranış tarzına sahiptirler.

Lewin Liderlik Stili

Psikolog Kurt Lewin'in 1930 yılında "Lewin Liderlik Stili" olarak çalıştığı stil üç ana başlıkta toplanmaktadır;

1. Otokratik liderler; bu stildeki liderler izleyicilerinin fikirlerine ve yönlendirmelerine dikkat etmeden karar almaktadırlar. Grup çalışma ihtiyacı duyulmayan ya da acil hareket edilmesi gereken hallerde uygun bir metod olduğu düşünülmektedir. Ancak özünde, çalışanların kendilerini kötü hissettikleri, aidiyet duygularının kaybolduğu ve motivasyonun düştüğü bir liderlik tarzıdır.
2. Demokratik liderler; çalışma grubunun fikirlerini önemseyen ve değer veren bir stile sahiptir. Bu stil yaratıcılığı, şirkete bağlılığı artırdığı gibi, çalışan motivasyonunu da yükseltmektedir. Ayrıca çalışanlara ait iş memnuniyeti ve verimliliği de yüksektir. Ancak acele verilmesi gereken kararlarda etkin bir stil değildir.
3. Bırakınız yapsınlar liderleri; Fransız kökenli "Laissez-faire" terimi ile ifade edilen ve çalışanlara yüksek ölçüde özgürlük tanıyan bir stil olarak tanımlanmaktadır (Ekici, 2006:82 Akt:Yetimoğlu S. 2014).

Blake-Mouton Yönetim Sistemi

1964 yılında Blake ve Mouton tarafından ortaya konulan bu stildeki hem işe yönelik olma, hem de kişiye yönelik olma boyutlarına önem vermektedir. Yönetimsel

Izgara Yaklaşımı olarak da anılan model kendi içinde türlere ayrılmaktadır. Cılız Liderlik (Çalışana ve üretime düşük ilgi)çoğunlukla kamu yönetiminde ”idare-i maslahat” olarak tanımlanan durumdur.İşleri iyi kötü idare eder. Yenilikler getirmez.

1. Kulüp Liderliği (Çalışana yüksek, üretime düşük ilgi)beşeri ilişkiler, işyerindeki mutluluk, huzur ön plandadır.”

2. Orta Yolcu Liderlik (Çalışana ve üretime orta düzey ilgi) makul bir verimlilik karşısında çalışanların beklentilerini, isteklerini ve morallerini düşürmemeyi hedef almaktadır.”

3. Görev Liderliği (Çalışana düşük, üretime yüksek ilgi) çalışanların istek ve beklentileri yerine, verimliliğin önem arz ettiği bir yaklaşımdır. İnsanlar makinadan farksızdır.

4. Ekip Liderliği (Çalışana ve üretime yüksek ilgi)çalışanı da, üretimi de ilgiyle takip eden, her ikisinin de yükselmesini isteyen lider stilidir. Ancak böyle bir liderle nitelikli ve çalışma azmi olan çalışanlarla beklenen neticeye varılabilir (Slocum ve Helriegel 2009 , Akt:Kurt N.2017).

Blanchard’ın Durumsal Liderlik Stili

Ken Blanchard’ın etkin performans sistemine dair başlıca üç temel ögesi bulunmaktadır;

1. Performans Planlama: Bu kademedeki performans ölçüm kriterleri ve başarı ölçütü net olarak belirlenmektedir. Standartlara ve hedeflere dair bilgiler açıkça ortaya koyulmalıdır.

2. Günlük Koçluk: Performans sisteminde önemli bir paya sahip olan koçluk Türkiye’deki kurumsal şirketlerde de yavaş yavaş prosedürel olarak yer almaya başlamıştır. “Hedefe giden yolda verilen geri bildirimlerin başarıya katkı sağladığı görülmeye başlanmıştır.”

3. Performans Değerlendirme: Geçmişe ait dönemlerin değerlendirmesi yapılarak, başarıların ölçüldüğü bu aşama, en çok zaman harcanan kısım olmaktadır. “Öte yandan, günlük koçluk denilen kısım tam anlamıyla gerçekleştirildiğinde hem gerçek başarı sağlanmış hem de bu aşamada fazla vakit kaybedilmemiş olmaktadır.” (Çelik 2007:28, Akt:Yetimoğlu S. 2014).

Amaç-Yol Liderlik Teorisi

Amaç-Yol kuramı ile 1971 yılında House ve öğrencileri; hem iş tatmini, hem motivasyonun sağlanması, hem de performansı içine alan bir teori

geliştirmişlerdir. Ancak her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Bill Gates, bu tür liderlere örnek gösterilmektedir (Yukl, 2010:169 Akt:Buluç 2016).

Bu kurama göre, dört tip liderlik tarzı ifade edilmektedir;

1. Destekleyici,
2. Yönlendirici,
3. Başarı odaklı
4. Katılımcı liderlik tarzları.

Bu kuram, liderin davranışlarını sergilemeden önce hem çalışanlarına yönelik kişisel özellikleri hem de iş ortamına uygun durumları çok iyi analiz etmesi ve buna göre en uygun davranışı seçmesi gerektiğini belirtmektedir.

2.4.Hoy ve Miskel'e Göre Liderliğin Üç Çeşidi

Liderlik stilleri literatürde farklı biçimlerde tanımlanmış olsa da genel olarak dönüştürücü, sürdürücü ve serbest bırakıcı olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik stili bazı çalışmalarda sürdürücü liderliğin alt boyutu olarak değerlendirilse de, Hoy ve Miskel(2013) tarafından yapılan sınıflamada liderlik davranışları “dönüştürücü”, “sürdürücü” ve “serbest bırakıcı” olmak üzere üç şekilde yapılmıştır.” Bu çalışma da bu üç sınıflandırma açıklanmaya çalışılmıştır (Akan D.,Yıldırım İ.,Yalçın S. 2014).

2.4.1.Dönüştürücü Liderlik

Günümüzde özel okulların sayısının çoğalması, velilerin eğitime verdikleri değerin artması, okul yöneticilerinin önemini de arttırmaktadır. Büyük maliyetler harcanarak açılan özel okulların bir kısmının sonradan kapanmasının altında yatan etkenlerden birinin de okulun iyi yönetilememiş olması gelmektedir. Günümüzdeki hızlı değişimler ve belirsizlikler yeni bir liderlik tipini gerektirmiştir. Şişman (2004) çalışmasında liderliğin sadece eğitim yönetimi veya liderlik bilimiyle açıklanamayacağını konunun sosyolojik, psikolojik ve diğer yönlerinin de ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Turan (1996) çalışmasında her kurumun kendi vizyonunu oluşturmak için okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilini sergilemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Burns'da (1978) çalışmasında dönüştürücü liderlik kavramını ortaya koymuştur.

Tucker, McCarthy ve Jones'e göre(1999),sıradan liderliğin yerine etkileşime dayalı liderliği ortaya koyarak buna dönüşümcü liderlik tanımı yapmıştır.Burns (1978) dönüşümcü liderlikte,izleyenlerin özgürlüklerine, adalete, eşitliğe, barış ve insancıl yaklaşımlara, ideallere ve ahlaki değerlere önem verilmekte, bu konularda bilinçlenilmesi sağlanılmaktadır. Bununla birlikte korkuya, kine, ihtiras ve kıskançlığa yer verilmemektedir. Burns örgütte çalışan herhangi birinin dönüşümcü liderliğisergileyebileceğini belirterek, bunun iş yerinde birlikte çalıştığı arkadaşı ya da üst düzey bir yöneticinin de olabileceğini belirtmektedir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006).

Bass (1985) dönüşümcü liderliği sürdürümcü liderliğin geniş biçimi olarak değerlendirerek, Burns (1978) tarafından geliştirilen bu kavramı yaygınlaştırmıştır. Akbaba'ya göre(2003)dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışmaktadırlar. Karip'e (1998) göre ise dönüşümcü lider izleyiciye ait eğilimi, ihtiyaçları, istekleri fark ederek, bu ihtiyaçları izleyicileri güdülemek için kullanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte liderler kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, çalışanları hareketlendirme, grubun misyon ve hedeflerini kabul etme ve çalışanlarla ilişkileri geliştirme dönüşümcü liderliğin liderlik performansı olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin düşüncesine göre başarıya ulaşmak için birçok yolun olduğu söylenmektedir. Onlar belki izleyicilerin gözünde karizmatik kişilerdir ve izleyicilere ilham kaynağı olmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanların duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Bass, 1990).

Çelik, (2003) çalışmasında, dönüşümcü liderliğin,ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik, özelliklerinesahip, okulun içi ve çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir lider olması gerektiğini ifade etmiştir.

Dönüşümcü lider vizyon sahibidir. Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırmakta ve onların normalde beklenenden daha yüksek performans göstermelerini hedeflemektedirler (Celep, 2004). Bununla birlikte dönüşümcü liderler, örgütsel bir kültür oluşturmak adına, çalışanların ihtiyaçlarına hassasiyet göstererek yaklaşmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1995).

Dönüşümcü liderler örgütsel enerjiyi sağlamak için, çalışanların arzu ve isteklerini, enerjilerini, beklentilerini ve amaçlarını örgütsel hedefler doğrultusunda şekillendirip toplu bir bilinç, inanç ve eşgüdüm oluşturmaktadırlar. Böylelikle çalışanların tatmin, doyum, bağlılıkduyguları artmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir sinerji meydana gelmektedir (Akan ve Yalçın 2015). Dönüşümcü Liderlik, geleceğe yönelik, yeniliklere açık, değişime uygun ve reformcu bir kimliğe sahiptir. Lider, izleyenlere karşı daha tahammül edilebilir bir liderlik tarzındadır (Luthans, 1995).

Bass (1990) çalışmasında, dönüşümcü liderler aşağıda belirtilen dört temel özelliklerle karakterize edildiğini belirtmiştir.

1.Vizyonlarını takipçilerine kabul ettirebilecek karizma ve yeteneğe sahiptirler,

2.Takipçilerinde paylaşılan amaç farkındalığı oluştururlar ve duygusal özellikleri ve ilhamsal motivasyonu etkili kullanırlar,

3.Takipçilerini farklı düşünme konusunda cesaretlendirirler,

4.Entellektüel hareketliliği teşvik ederler, takipçilerinin farklı ihtiyaçlarını bilirler ve bu ihtiyaçların giderilmesine bireysel katkı sağlarlar.

Dönüşümcü liderlik sergileyen okul müdürünün görev yaptığı okullarda çalışanlar ve öğrenciler arasında sen ben yerine, biz bilinci vardır. Herkes okula bir katkı sağlama gayret ve isteğindedir.

Genel olarak eğitim örgütlerinde bahsi geçen bu stiller değerlendirildiğinde; dönüşümcü liderlik stilinin etkileşimci liderliğe göre daha uygun olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin özellikleri arasında yer alan, aktif, yaratıcı fikirlere sahip olmaları, olaylara seyirci kalmamaları ve sorunları aktif olarak çözebilmeleri önemlidir. Okulların bürokratik yapısı göz önünde bulundurulduğunda da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin önemli olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin bürokratik yapının etkin işleyişinde önemli bir rol oynayacakları düşünülmektedir.

Şahin'e (2003) göre, karizmatik, vizyoner, etik olma, rol modeli olma, entelektüel etkiye sahip olma, bireysel destek sağlama niteliklerini taşıyan ve çalışanların üst düzey gereksinimlerini karşılayıp, onları ekstra çaba göstermeye yönlterek okulun etkililiğini sağlamaya çalışan liderlik yaklaşımıdır.

Karizmatik Liderlik İle Dönüştürücü Liderlik Ayrımı

Dönüştürücü lider, taraftarlarını güçlü duygularını harekete geçirerek etkiler, fakat bunu kötü bir niyetle gerçekleştirmez. Taraftarlarını bağımsızlık duygularını geliştirerek onları güçlendirir ve kişisel güvenlerinin temelini atar. Bireyin, organizasyonun veya toplumun gelişimi için araştırmalar yapar. Karizmatik lider ise tam tersi taraftarlarını zayıf kılarak onların kendisine bağımlı olmalarını sağlar. Onlar için önemli olan kişisel sadakattir sahip olunan değerlerden ve ideallerden daha önemlidir (Bass ve Steidlmeier, 1995).

İlham Verici Liderlik: İlham verici liderler, çalışanların motivasyonunu sürekli canlı ve yüksek tutmaya çalışarak, kendini izleyenlere ilham vermeye ve iyimser bakış açısını kazandırmaya çalışmaktadır. Coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde çalışanlara motivasyon konusundaki tüm beklentilerini karşılamaktadır (Çelik, 2000).

Bireysel İlgil: Bass ve meslektaşlarına göre bireysel ilgi, liderlerin astlarının gelişim ihtiyaçlarını karşılayarak yüksek potansiyellerini ortaya koymak için çokça başvurdukları bir yöntemdir. Bireysel ilgi, takipçilerin duygusal ihtiyaçlarını sadece ortaya çıktığı zaman değil, sürekli bir biçimde ve ihtiyaçları olabilecekleri şeyleri önceden düşünerek hareket etmeyi ve ihtiyaçları yüksek düzeyde karşılamayı amaçlamaktadırlar (Panopoulos, 2002). Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir (Yavuz,2002).

Entelektüel Uyarım: Bu tarz liderler, kritik kararlar alırken bu kararların uygunluğunu sürekli gözden geçirmekte ve kararda hata payını sifıra indirgemeye çalışmaktadırlar. Bunu yaparken de astlarıyla mümkün oldukça fikir alışverişinde bulunarak ve kararlara tamamen katılmalarını sağlayarak farklı bakış açıları aramaktadırlar. Ortaya çıkan ya da çıkabilecek problemlerin çözümü hususunda çözüm yolları önermeleri için çalışanları desteklemektedirler (Akdoğan,2002).

Teşvik Edici Motivasyon: Teşvik edici motivasyonda lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşabilir açık bir resim yaratarak, kişilere beklentilerini yükseltmeleri için cesaret vermekte, karmaşıklığı azaltmakta ve belirlenen misyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirmektedirler. Taraftarların buna tepkisi ise belirlenen misyona ulaşmak için eksfra efor (çaba) harcama isteğinde olmalıdırlar (Panopoulos, 2002).

*Zihinsel Teşvik:*Zihinsel teşvik, düşünmeye teşvik eden liderlik olarak da yorumlanmaktadır. Lider taraftarların hayal güçlerini kullanmalarını ve eskiden kabul edilmiş yöntemlere meydan okumaları için cesaret vermektedir. Lider varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek, olaylara geniş bir pencereden bakmakta, zihinde yaratıcılığını kullanarak bir resim oluşturmakta, saçma bile olsa başkalarının fikirlerine her zaman önem vermektedir. Temel politikası, taraftarların düşünmede ve hayal etmede özgür olmasıdır. Bu tür liderlik değişim ve yenilik sürecine girildiğinde oldukça önem kazanmaktadır (İnci, 2001).

2.4.2.Sürdürümcü Liderlik (İşlemci)

Sürdürümcü liderlik, liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimine dayanmaktadır (Leithwood, 1992; Lontos, 1992; Miner, 1992). Çalışanlarla liderler arasında ekonomik, politik ve psikolojik alışveriş mevcuttur. Bu liderler çalışanların en düşük ihtiyaçlarını karşılarken örgütün, para, insan becerileri, materyal ve teknoloji gibi fiziksel kaynaklarını işletmektedir (Koppang, 1996). Çalışanlarla iş haricinde ilişki kurmamakta, onlarda sürekli itaat beklemektedirler. Çalışanın yaptığı işe göre ödül verirler, mevcut uygulamaya yönelerek eksiklikleri izlerler ya da pasif davranarak sorunlara zamanında eğilmezler (Lawrence, 2000; Parkman, 2000). Bass'ın (1990), Burns'ten aktardığına göre, sürdürümcü lider güç kullanır ve güç, liderin biricik servetidir. Burns, güce göre ilişkilerin oluşumuna başlı olarak dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik türleri arasında ayırım yapmaktadır. Olağan işler için reçete sunan sürdürümcü liderler örgütte ödülle cezanın kontrolünü sağlarlar ve çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmaya bağlı olarak onların başarılı olup olamayacağına odaklanırlar.

Sürdürümcü lider, çalışanların işten ödülleri beklediğini saptayan ve beklenen yönde ödüllere ulaşmak için arzulan performans standartları belirleyen liderdir. Burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Eğer çalışanlar belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Yönetim amaçlara göre gerçekleşmektedir (İnci, 2001).

Sürdürümcü lider sadece temel gereksinimler üzerine yoğunlaşmaktadır ve öğretmenlerin belirli düzeyde güdülenmesini sağlayabilir. Araştırmalar incelendiğinde, sürdürümcü liderlerin çoğu otokratik liderlik özelliği gösterirler (Bass, 1990; Ingram, 1997). Sürdürümcü lider çalışanların daha fazla çaba göstermesi iş doyumunu konularında yeterince etkili değildirler (Ingram, 1997).

Anthony'nin (1994) araştırmasına göre de sürdürümcü liderlik çalışan devamsızlığı ile görevden ayrılmayı artırmaktadır ve dönüşümcü liderliğin örgütlerde geliştirilmesi gerekmektedir.

Sürdürümcü lider, öncelikli olarak izleyenlerin görevlerini tespit etmekte, yapıyı kurmakta, planlı ve programlı çalışmaya önem göstermektedir. Örgütsel hedefleri yakalayabilmek için izleyiciler ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).Sürdürümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini, izleyicileri ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler (Eren, 2000). Sürdürümcü liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Sürdürümcü liderler geçmişe dair olumlu ve faydalı gelenekleri sürdürmeyi, bunları gelecek nesillere bırakmayı fazlaca benimsemelerine rağmen yaratıcılık ve yenilik yönleri azdır (Sabuncuoğlu, 1998).

Sürdürümcü liderlik bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. Sürdürümcü lider görev bitirme ve iş gören itaatini odak noktası olarak almakta; iş gören performansım, katı bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmektedir. Kısacası Sürdürümcü lider, örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik,2000).

Var olan yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir biçimde uygulamaya koyan,var olan örgüt kültürüne sadık kalınmak suretiyle önemli değişikliklerden uzak durulan,sınırlı bir biçimde etkililiği sağlamaya çalışan liderlik yaklaşımıdır (Bakan,2011).

Bass (1990) son yetmiş yılda liderlik stili üzerine yapılmış 3.000'den fazla araştırma olduğunu ve bu çalışmaların hemen hepsinde bir liderlik stili ya da teorisinin temele alındığını ifade etmektedir. Bass (1990) çok faktörlü liderlik teorisinde, bir liderin hem dönüşümcü hem de sürdürümcü olabileceğini savunurken, bu özelliklerin yansımaya sebep olan faktörün durumsallığı olduğunu ifade etmektedir. Bass (1997) güçlü liderlerin özelliklerinde hem dönüşümcülüğü hem de sürdürümcülüğü benimsediğini savunmaktadır (Baloğlu, 2009).

Sürdürümcü Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Farkı

Burns (1978), sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin tamamen birbirine zıt olduğunu inceleyerek, aynı kişinin hem sürdürümcü hem dönüşümcü olamayacağını belirtmektedir. Burns (1978) ayrıca bir liderin dönüşümcü liderlik stili ne kadar fazla ise sürdürümcü liderlik stiline bir o kadar az olacağı kanaatinde. Çelik (2000) çalışmasında, sürdürümcü liderlik ile dönüşümcü liderliği aşağıda görüldüğü gibi karşılaştırmıştır.

Tablo 1 . Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları

	“Sürdürümcü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan Aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşın uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal”

Sürdürümcü liderlerde değişim çok azdır. Problemlere çözümler bulurlar fakat geldikleri zaman durumlar nasılsa giderken de aynı şekilde kalırlar. Dönüşümcü liderlik ise değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgilidir. Ayrıca dönüştürücü liderler ile taraftarları arasında duygusal bir bağ vardır. Sürdürümcü liderler taraftarlarının sadece zihinsel kapasitelerini etkilemektedirler. Dönüştürücü lider ise taraftarlarının motivasyonlarını, (kişisel) özgüvenlerini, saygılarını ve hatta dünyaya bakış açılarını etkileyebilir (İnci, 2001).

Dönüştürücü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler; buna karşılık sürdürücü liderler belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi birer uygulayıcı ve geliştircidirler.

Sürdürücü liderler kurumdaki düzeni sürdürür, ama önemli değişiklikler üretemezler. Varolan kurum kültürü altında, sürdürücü liderlerin amacı işleri bitirmek ve amaçlara ulaşmaktır. Basitçe söylemek gerekirse, okul müdürü sürdürücü liderler işleri doğru yapan kişilerdir, (dönüşücü) liderler doğru işler yapan kişilerdir.

Dönüşücü liderler belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşmaktadırlar, oysa sürdürücü liderler dönüştürücü liderler tarafından belirlenmiş sınırlar içinde daha belirgin ve açık bir dünya ile uğraşmaktadırlar.

2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bu liderler yönetimden çok özgürlükten yana oldukları için yönetim yetkilerine ihtiyaç duymamaktadırlar. Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakmaktadırlar. Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanımaktadırlar. Ancak astları iş konusunda kendilerine danıştıklarında fikirlerini beyan etmektedirler. Ceza ve ödül sistemi ile çalışmamaktadırlar. Kısaca bu yöneticiler için, etliye ve sütlüye karışmazlar denilebilir. Bu tür liderlik stili taşıyan örgütlerde elde edilen başarılar tamamen yetenekli astlara aittir. Hatta liderler astların aldığı kararları uygular ancak grup çalışmalarına dahil olmamaktadırlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler. Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir (Bass, 1997).

Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği, “liderliğin olmadığı veya liderin izleyenleriyle etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım” olarak ifade etmektedir. Bu tür liderler izleyenlerin ihtiyaçlarına ve gelişimlerine karşı gözlerini kapayarak, odalarından çıkmamakta ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini istemektedir. Serbest bırakıcı lider sorumluluk almamakta, kararları geciktirmekte, ödün vermemekte, izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba göstermemektedir (Hoy & Miskel, 2012).

Karip'in (1998) yaptığı çalışmaya göre serbest bırakıcı liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Çalışanlara sınırsız özgürlük alanı yaratmaktadır. Lider

astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da antlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülmektedir. Serbest Bırakıcı liderler, özellikle karar vermekten çekinirler (Çelik,1998).

Serbest bırakıcı lider, örgüt faaliyetlerinde asla emir vermemekte ve oldukça az görev almaktadır. Azami taleplerde bulunarak, asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt vermektedir. Çalışma grubuna kendi çalışma tarzlarını saptamada tam serbestlik sağlayarak, kendisinden yardım beklenmesini istemez (Khan, 1999; Akt: Terzi ve Kurt, 2005). Böyle bir liderliğin çalışanları etkilemesi mümkün değildir. Onun yerine işleri akışına bırakarak liderlikten çok yöneticilik özelliklerine hakim olduğu görülmektedir. “Bu tarz liderlik davranışını sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan, onların örgütsel amaçları içselleştirmelerini gerçekleştiren, çalışanları motive edici bir ortam söz konusu değildir (Akan, Yalçın, 2015).

“Geyer ve Steyrer’in (1998) yaptığı çalışmaya göre; Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eden bu lider stili bir şeyler yapmaktan kaçınarak, ortalarda görülmemeyi yeğlemektedir. Bu tür liderlerde karar almaktan ve sorumluluktan kaçtıkları için kararsızlık ve isteksizlik hakimdir.” (Bass, 1997 Akt: Buluç 2009:78). Çalışanların işlerini nasıl ilerleteceğinden, projelerin teslim tarihlerine kadar pek çok önemli kararı kendi başlarına vermeleri konusunda desteklerken, ihtiyaç duyulması durumunda tavsiye ve kaynak sağlanmaktadır. İş memnuniyetini artıran bir uygulama olmakla birlikte, çalışanlar zaman yönetimini başarılı yapamıyorsa veya yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değillerse etkili bir çalışma ortaya çıkamamaktadır. Bu stil ayrıca, yöneticilik becerileri kuvvetli olmayan kişilerde doğal bir sonuç olarak da görülebilmektedir.

Serbestlik tanıyan liderlik, problem çözmede sistematik bir süreç sağlamadığından dolayı, üyelerin memnuniyetsizliğini ifade etmekte ve bu nedenle liderlik açısından etkili özerklik de sağlamamaktadır. Bass ve Avolio (2000) serbest bırakıcı lideri, örgütsel ortamda ihtiyaç duyulduğunda ortada bulunmayan, sorunları sürekli olarak erteleyen ve karar vermekten kaçınan lider olarak görmektedirler. (Akt: Baloğlu, Karadağ, Gavuz 2009:461) Özgür bırakıcı liderler kendi örgütlerinde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Çünkü bu liderler, herhangi bir şekilde yaratıcı olarak çalışan kişilere engel de olmadıklarından dolayı çalışanlar arzu ettikleri gibi işlerini yapmaktadırlar (Akdoğan, 2002). Bu tip liderlik tarzında, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

3. BÖLÜM

3.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Akan, ve Yalçın, (2015) çalışmasında, okul yöneticilerinin okul içerisinde genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği, öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek çıktığı saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stilinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akan, Başar ve Çankaya'nın(2014)çalışmasında, okul müdürlerinin geleneksel yöntemlere başvurduğu görülmüştür. Geleneksel yöntemleri uygulayan okul müdürlerinin günlük rutin işlerle çok fazla uğraştıkları ve böylelikle çok zaman kaybettikleri görülmüştür. Kaybolan değerlerimizin geleneksel yöntemlerle günlük yaşantımıza aktarılmasının çokta sağlıklı sonuçlar vermediği kanaatine varılmıştır.

Beşiroğlu (2013) çalışmasında; “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır.Araştırma sonucunda sürdürümcü liderlik stili sergileyen ortaöğretim kurumu müdürlerine bağlı öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamıştır. Ancak dönüşümcü liderlik stilli sergileyen müdürlerin öğretmenleri ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) araştırma sonuçlarında, okul müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışları sebebiyle öğretmenlerin okulda hissettikleri güven duygusunun oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Buda liderliğin laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarıyla negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu neticesine ulaşmaktadır.

Cemaloğlu ve Okçu (2012) yapılan araştırmanın sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, düşük ölçüde sürdürümcü liderlik, orta ölçüde dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarını sürdürümcü liderlik davranışlarından daha fazla gösterdikleri tespit edilmiştir. Yıldırma gibi olumsuz davranışlara “ara sıra” düzeyinde maruz kaldıklarını ifade eden öğretmenlerin; yıldırma üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisinin negatif yönde

ve anlamlı olduğu, sürdürümcü liderliğin ise yıldırma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Baloğlu, Karadağ ve Gavuz (2009), araştırma sonuçlarında, müdürlerin dönüşümcü liderlik stilleri ile yetki devri arasında kuvvetli, sürdürümcü liderlik stilleri ile orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile de zıt yönlü zayıf negatif anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Buluç (2009), yaptığı çalışma bulgulara göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürü ile çalışanların kuruma bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Buluç (2009), çalışmasında okul yapısının işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi, öğretmenlerin algılarına göre belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticiler çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte, okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Korkmaz'a (2008) göre, öğrenen örgütlerin özelliklerini yansıtan özelliklerin tamamı üzerinde dönüşümsel liderliğin güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çetiner'in (2008) yapmış olduğu çalışmaya göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ve branşlarına göre yaptıkları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar gözlemlenmiştir.

Cemaloğlu (2007) çalışmasının sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşlarına, medeni durumlarına, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne, kıdemlerine göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Korkmaz (2007) çalışmasında; okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği, dönüşümsel liderlik biçiminin aynı zamanda okulun örgütsel sağlığını direkt ve öğretmenlerin iş doyumunu etkisiyle de indirekt olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bilir (2007), araştırmasında ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki olup olmadığı

saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini paralel olarak artış göstermektedir.

Korkmaz (2006) çalışmasına göre yöneticilerin liderlik davranışlarının algılanması konusunda manidar farklılıklar ortaya çıkmıştır. Daha genel olarak, Yenilikçi ve Güdüleyici grupta yer alan okul yöneticileri, Gelenekçi ve Yönetici grupta yer alan okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur.

Sezer (2005) araştırmasında elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik stilini daha fazla sergilemektedir. Öğretmen görüşlerine göre; ilköğretim okulu müdürleri, liderlik stillerinin içerisinde en fazla, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan, karizma davranışlarını sergilerken, en az sergiledikleri liderlik stili ise; etkileşimci liderliğin alt boyutu olan, serbest bırakıcı liderlik tarzını göstermektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın “özdeşleştirme” ve “içselleştirme” alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Şahin (2004) çalışma sonucunda; hem okul müdürleri hem de öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerini sürdürümcüden çok dönüşümcü olarak algıladığını bulmuştur. Okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler. Müdürlere göre dönüşümcü liderlikle iş birlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları ve sürdürümcü liderlikle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif ilişki vardır. Öğretmenlere göre dönüşümcü liderlikle okul kültürünün geneli ile boyutları arasında ve sürdürümcü liderlikle okul kültürünün geneli, iş birlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

2002 Yılında Akdoğan'ın yaptığı çalışmada çalışanların iş doyumunu ile dönüşümcü liderlik alt boyutu arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Sürdürümcü Liderlik alt boyutunda negatif yönde ilişki bulunurken, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutu arasında hiç bir ilişki, ye rastlanmamıştır.

Çelik (1998) araştırmasında eğitim yöneticisinin, bir eğitsel lider olarak kendi kurumunun vizyonu ve misyonu araştırmıştır. Sonuç olarak eğitim yöneticisi, bir eğitsel lider olarak kendi kurumunun örgütsel vizyonunu ve misyonunu belirlemek zorunda olduğunu belirtmiştir. Artık sadece koltuğunda oturup bir mevzuat bekçisi

gibi katı bürokratik kuralların arasına sıkışıp kalma dönemi geride kalmıştır. Okuldinamik bir çevreye sahiptir.Toplumun okul örgütlerinden beklentileri günden güne değişiklikgöstermektedir. Değişmeyen tek şeyin değişmenin kendisi olduğu gerçeğinden hareketle, eğitim yöneticisinin penceresini dünyaya açması gerektiği söylenebilir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderliğin çok farklı açılardan ele alındığı görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, bu liderlik stilinin örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir liderlik stili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderler, çalışanları daha kolay etkilemekte ve onları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilmektedir (Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2007).

Okul örgütü içerisinde insan kaynağını en iyi bir şekilde yönetebilmek ve okulun verimliliğini arttırabilmek için okul müdürünün liderlik becerilerine sahip olması gerekir (Akan ve Yalçın, 2015). Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies &Tschannen-Moran, 2005). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin psiko-sosyal davranışları üzerinde etkili olduğuna dair birçok araştırma yapılmıştır. Yurt içi ve yurt dışında yapılan birçok araştırmada benimsenen liderlik stili ile yıldırma arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş gören performansı, örgütsel güven, örgütsel sağlık ve yıldırma , güdülenme ve moral düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kabadayı'nın (1982) araştırmasına göre; öğretmenlerin motivasyon, moral ve iş doyumu düzeyleri ile okul müdürünün liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

3.2.Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü liderliğin, sürdürümcü liderliğe göre okul kültürü üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.Lucas ve Wayne (2003), Miles (2002), Lucas (2001), Lock (2001) ve Bonar'ın (2000) araştırmalarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır. Bazı araştırmalarda sürdürümcü liderlik ile

okul kültürü arasında ilişki bulunmasına karşın bazı araştırmalarda da ilişki bulunamamış ya da negatif bir ilişki bulunmuştur.

Marks'ın (2000) araştırmasında yönetici görüşlerine göre okul kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif, sürdürümcü liderlik ile okul kültürünün boyutları arasında negatif bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre de okul kültürü ile hem dönüşümcü hem de sürdürümcü liderlik davranış stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Hall'ün (1999) araştırmasına göre de yüksek düzeyde vizyoner ve yönetici merkezli liderlik özelliği gösteren ilköğretim okulları müdürlerinin okulları daha güçlü bir kültüre sahiptir. Sueki'nin (1998) araştırmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel kültür arasında pozitif bir ilişki varken sürdürümcü liderlik ile bir ilişki bulunamamıştır.

Anthony, (1994) ve Lesney'in (1997) araştırmalarına göre okul müdürlerinin kendilerinde, dönüşümcü liderlik stilini yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmeleri pratikte sevindirici bir durum olarak görülse bile, okul müdürlerinin algıları öğretmen algılarıyla karşılaştırıldığında onların kendilerini, idealize ettikleri gibi gösterdikleri sonucu çıkarılabilir. Okul müdürleri dönüşümcü liderliğe yüksek düzeyde önem vermesine rağmen uygulamada verdikleri önem kadar başarılı olamamaktadırlar.

Layton'ın (2003) araştırmasında da yönetici algılarına göre okul kültürünün ödüllendirme alt boyutuyla dönüşümcü liderlik arasında okul müdürlerine göre pozitif bir ilişki varken personel disiplini ve öğretmenlerin stresten tükenmişlik yaşamaları boyutlarıyla dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki bulunamamıştır. Okul müdürlerinin algılarına göre sürdürümcü liderlik ile okul kültürünün yalnız eğitsel gelişme kültürü boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Marks'ın (2002) araştırmasında da okul müdürlerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken, sürdürümcü liderlik ile okul kültürü arasında ters yönlü negatif bir ilişki vardır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre sürdürümcü liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplanma araçları, veri toplanması ve çözümlenmesi süreci yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma betimsel tarama modeline göre desenlenmiştir. Bu çalışmada çok boyutlu bir bakış açısı elde edebilme hedeflenmiştir. Araştırma sorularının sadece nitel veya nicel araştırma modeli kullanılarak açıklanmasının tek başına yeterli olmadığı düşünülmüştür. Bu nedenle okul müdürlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarını ortaya koyabilmek için nicel ve nitel araştırmadesenlerinin bir arada kullanıldığı karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Karma araştırma yönteminde modelinde bu iki araştırma yönteminin bir arada kullanılması sorunların daha iyi açıklanmasına ve anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Creswell & Clark, 2014). Karma yöntem, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin ve paradigmalarının birleştirilerek tek bir çalışmada kullanılmasıdır (Creswell, 2014).

Johnson & Onwuegbuzie (2004)'a göre karma araştırmanın aşamaları aşağıda verilmiştir:

1. “Araştırma problemine karar vermek,
2. Araştırmanın karma desene uygun olup olmadığına karar vermek,
3. Karma yöntem veya karma model araştırma desenini seçmek,
4. Verileri toplamak,
5. Verileri analiz etmek,
6. Verileri yorumlamak,
7. Verilerin yerinde olup olmadığına bakmak,
8. Sonuçları ve sonuç raporunu yazmaktır.”

Bu çalışmada nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak toplanmış ve toplanan veriler birleştirilerek araştırma soruları açıklanmıştır. Bu yüzden bu araştırma karma araştırma yönteminin paralel karma deseni ile oluşturulmuştur. Paralel karma desenin de nicel ve nitel veriler birlikte toplanır. Toplanan veriler ayrı ayrı analiz edilerek elde edilen bulguların birbirlerini doğrulayıp doğrulamadığı karşılaştırılır. Bu yaklaşımda ki temel varsayım nitel ve nicel verilerin farklı türde bilgi sağlamasıdır (Creswell, 2014). Ayrıca bu çalışmada, nitel ve nicel veriler benzer türde bilgiler

içerdiği gibi farklı türde bilgilerde içermektedir. Bu yüzden bu çalışmada paralel karma desen benimsenmiştir.

4.2.Çalışma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmada nicel ve nitel veri toplama yöntemleri birlikte kullanıldığı için araştırmanın çalışma evreni ve çalışma örneklemini araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiştir. Bu araştırmada uygulama okullarına araştırmacının sürekli ulaşabileceği ve iletişim kurabileceği konumlarda olmasından dolayı uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda okullar belirlenerek gerekli izinler alınmıştır.

4.2.1. Nicel verilerin toplanması için oluşturulan çalışma grubu

Araştırmanın nicel boyutunda okul müdürlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarını ortaya koyabilmek amacıyla 2017-2018 eğitim-öğretim döneminde Manisa ili Salihli, Alaşehir ve Sarıgöl ilçelerinde görev yapmakta olan 295 sınıf öğretmeninden nicel veriler toplanmıştır. Örneklemin belirlenmesinde uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örnekleme yöntemi; işgücü, para ve zaman kaybını önlemeyi amaç edinerek en ulaşılabilir örneklemini oluşturmayı hedefler. Uygun örnekleme yönteminde amaç, çalışmacının çalışılan konu ile ilgili kapsamlı ve kolay ulaşılabilir bir ortamı oluşturulmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ‘öğretmen kişisel bilgi formu’ ile toplanmış ve elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. (EK-1)

Tablo2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri

	N	%	
Cinsiyet	Erkek	152	51,5
	Kadın	143	48,5
	Toplam	295	100,0

Tablo2’de belirtildiği gibi nicel verilerini toplandığı 295 sınıf öğretmeninden oluşan çalışma örnekleminin 152’si erkek ve 143’ü kadın sınıf öğretmeninden oluşmaktadır.

Tablo3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri

	n	%	
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	56	19
	6-10 Yıl	82	27,8
	11-15 Yıl	48	16,3
	16 yıl ve üzeri	109	36,9
	Toplam	295	100

Tablo 3’de belirtildiği gibi nicel verilerinin toplandığı 295 sınıf öğretmeninden oluşan çalışma grubunun 56’sının görev deneyimi beş yıl ve daha az olan sınıf öğretmeni ve 109’u on altı yıl ve daha fazla görev deneyimi olan sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Tablo 4. Verilerin Toplandığı Okulların Bulunduğu Yerleşim Birimleri

	n	%	
Yerleşim Birimi	İlçe Merkezi	195	66
	Köy	100	34
	Toplam	295	100

Tablo 4’de belirtildiği gibi nicel verilerinin toplandığı 295 sınıf öğretmeninden oluşan çalışma grubunun 195’i ilçe merkezinde ve 100’ü köyde çalışmaktadır.

4.2.2. Nitel verilerin toplanması için oluşturulan çalışma grubu

Araştırmanın nitel boyutunda boyut okul müdürlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarının nasıl ve niçinini ortaya koyabilmek amacıyla 2017-2018 eğitim-öğretim döneminde Manisa ili Salihli, Alaşehir ve Sarıgöl ilçelerinde görev yapmakta olan 295 sınıf öğretmeni arasından seçilmiş, görüşme için gönüllü olan 14 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada nitel verilerin toplanması için oluşturulan çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemlerinden benzejik homojen grup örnekleme kullanılarak oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlik örnekleme amaç küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak ve çeşitlilik gösteren durumlar

arasında ortak olguların olup olmadığını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.119).

Tablo 5. Nitel Çalışma Grubununa ilişkin dağılım

	Cinsiyet	Kıdem yılı	Yaş	Okulun bulunduğu ilçe	Okulun yerleşim birimi	Okulun sosyoekonomik düzeyi
Ö1	Kadın	18	40	Alaşehir	İlçe	Çok düşük
Ö2	Erkek	33	58	Alaşehir	İlçe	Çok düşük
Ö3	Kadın	15	38	Alaşehir	İlçe	Çok düşük
Ö4	Kadın	24	45	Alaşehir	İlçe	İyi
Ö5	Kadın	6	28	Alaşehir	İlçe	Çok düşük
Ö6	Erkek	21	43	Alaşehir	İlçe	Çok düşük
Ö7	Erkek	7	30	Sarıgöl	İlçe	İyi
Ö8	Kadın	19	44	Alaşehir	İlçe	Normal
Ö9	Kadın	12	35	Salihli	İlçe	Normal
Ö10	Erkek	28	50	Sarıgöl	İlçe	İyi
Ö11	Erkek	30	53	Sarıgöl	İlçe	İyi
Ö12	Kadın	13	36	Alaşehir	Köy	Çok düşük
Ö13	Kadın	22	46	Sarıgöl	İlçe	Normal
Ö14	Erkek	20	43	Alaşehir	İlçe	İyi

Tablo 5’de belirtildiği gibi araştırmanın nitel verilerin toplanması için oluşturulan çalışma grubunda yer alan 14 öğretmenin, 8’i Alaşehir ilçesinde (sosyoekonomik ve kültürel durum olarak üçü iyi, beşi düşük düzeydeki okullarda) görev yaparken, 5 öğretmen Sarıgöl ilçesinde, 1 öğretmen de köy ilkokulunda görev yapmaktadır. Okulların sosyoekonomik durumları belirlenirken, yapılan anket çalışmaları sırasında nitel görüşme için gönüllü öğretmenler de belirlenmiş ve katılımcı öğretmenin işaretlediği okul türüne göre belirtilen dağılıma uygun olarak seçilmiştir. Burada amaç maksimum çeşitlilik sağlayarak farklı düzeydeki okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerini ayrıntılı şekilde almaya çalışmaktır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada nicel ve nitel veri toplama araçları eşzamanlı kullanılmıştır. Nicel veri toplama aracı olarak ‘Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçme aracının kullanılabilmesi için araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır (Ek-2). Nitel veri toplama aracı olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

4.3.1. Nicel Veri Toplama Aracı

4.3.1.1. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Geliştirilen bu ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarını dönüştürücü liderlik stili, sürdürücü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili oluşturmaktadır.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan maddeleri ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan;

- Dönüştürücü liderlik alt ölçeğinde toplam 20 madde (1-4-6-8-10-11-14-15-16-19-20-22-23-24-25-27-30-32-34-35),
- Sürdürücü liderlik alt ölçeğinde toplam 7 madde (3-5-7-18-21-28-29) ve
- Serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise toplam 8 madde (2-9-12-13-17-26- 31-33) yer almaktadır.

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha (α) değerleri 88,8 bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik boyutu ,93,5, serbest bırakıcı liderlik ,850, sürdürücü liderlik ,820 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Buna göre ölçekteki sorulara verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan '*Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği*'nin normallik testi için verilerin minimum ve maksimum değerleri, ortalama değerleri, frekans ve standart sapma değerleri hesaplanmış, tablo5'te gösterilmiştir.

Tablo 6. Verilerin Minimum, Maksimum, Ortalama, Varyans, Standart Hata Değerleri ve Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyut	Stdr Hata ort.	Standart Sapma	Varyans	Min	Max.	\bar{x}	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Dönüştürücü Liderlik	,983	16,887	285,169	20	98	71,77	-,996	,544
Serbest Bırakıcı Liderlik	,399	6,845	46,857	8	39	17,92	,774	,020
Sürdürücü Liderlik	,299	5,136	26,382	7	34	19,17	,144	,038

Normallik testi için, toplanan veriler çarpıklık ve basıklık değerleri açısından incelenmiştir. Bu değerler eldeki verilerin normal dağılım eğrisinde dağılımı açısından değerlendirmek için araştırmacılara bilgi vermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin %5 güven aralığı için istatistik değer aralığının ± 2.58 , %1 güven aralığı için de istatistik değer aralığının ± 1.96 olması beklenir (Liu vd., 2005). Çarpıklık ve basıklık testinin sonuçlarına bakıldığında veriler beklenen aralıktadır olduğu görülmektedir. Veriler normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik testler kullanılmıştır.

4.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı

4.3.2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden hazırlanmış açık uçlu soruların oluşturulan ancak görüşme esnasında katılımcılar ile araştırmacı arasında ki diyalog ile ortaya çıkan sorularla sürdürülen, nitel araştırmalarda birebir veya grup görüşmesi olarak yapılan ve en az 30 dakika süren bir tekniktir (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 315). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme soruları araştırmacının amacı doğrultusunda önceden belirlenmiştir. Ancak görüşme esnasında ortaya çıkan durumlar doğrultusunda eklenen ek sorular ile görüşmeye esneklik kazandırılmıştır.

Araştırmanın amaçları göz önünde bulundurularak 4 ana sorudan oluşmak üzere toplam 12 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan 12 soru üç alan uzmanı tarafından incelenmiş ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda soruların araştırmanın amacına uygun olduğu tespit edilmiştir. 12 sorudan oluşan gözlem formu farklı okullarda görevli ikisınıf öğretmeniyle pilot uygulamaya tabi tutulmuş, sorular uygulanabilirlik, dil ve içerik yönünden değerlendirilmiş ve soruların uygulama için uygun olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak toplam 12 sorudan oluşan görüşme formunun araştırmanın amacını yansıttığına ve uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir. (Ek-3)

4.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma süreci başlamadan önce araştırma için kullanılacak ölçeklerin geliştirilmesi ve kullanılması için; Manisa ili örnekleminde verilerin toplanması için Uşak Üniversitesi ve Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra araştırma için seçilen okulların müdürleriyle görüşülerek

araştırma hakkında bilgi verilmiş ve okul m¼d¼rlerinin de araştırmaya izin vermesi sağlanmıştır.

4.4.1. Nicel verilerin toplanması ve analizi

Araştırmada nicel verilerin toplanması için ‘Okul M¼d¼rleri Liderlik Stilleri leği’ kullanılmıştır. Okul m¼d¼rlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çalışmada veriler, 2017-2018 eğitim-ğretim döneminde Manisa ili Salihli, Alaşehir ve Sarığil ilçelerinde görev yapmakta olan 300 sınıf öğretmeninden toplanmıştır. Toplanan verilerin 295 tanesi veri analizine tabi tutulmuştur.

Öğretmenlerden lme aracını eksiksiz ve içtenlikle doldurulmaları istenmiştir. Araştırmanın verileri bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ölçekten elde edilen veriler öncelikle Excel programına girilmiştir. Daha sonra veriler analiz edilmek için istatistik programına aktarılmıştır. İlk aşamada çalışmaya katılan öğretmenlerin her bir maddeye verdikleri yanıtların betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Daha sonra ölçekten elde verilen veri puanlarının ortalamaları hesaplanmış, faktörlere yönelik puanlar belirlenmiştir. z¼mlenmeler elde edilen bu puanlamalarla yapılmıştır.

Sınıf ğretmenlerinin ölçeğe verdiği yanıtların anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtların ortalama puanları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Varyansların homojenliği ve verilerin normalliği kontrol edilmiştir. Araştırmanın nicel verilerinden elde edilen boyutların ilişkisini ortaya koyabilmek için kolerasyon analizi yapılmıştır. Okul m¼d¼rlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarının çeşitli değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. ANOVA testinde anlamlı fark çıkan boyutlarda farkın kaynağını belirlemek için Tukey testine bakılmıştır.

4.4.2. Nitel verilerin toplanması ve analizi

Araştırmada okul m¼d¼rlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çalışmada nitel veriler yarı yapılandırılmış gr¼řme formu ile gr¼řme gerçekleştirilmiştir. Daha sonra toplanan nitel veriler doğrultusunda kod, kategori ve temalar oluşturulmuştur.

Araştırmanın verileri 2017-2018 eğitim öğretim yılı güz döneminde, farklı yerleşim birimlerinde, farklı sosyoekonomik ve kültürel çevrelerde çalışan 14 sınıf öğretmeninden toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 30-40 dakika sürmüştür ve toplamda 510 dakikalık görüşme öğretmenlerden izin alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Kaydedilen bu veriler daha sonra bilgisayar ortamına dökülmüş ve 296 sayfalık metin dosyası elde edilmiştir.

Araştırmanın nitel verileri içerik analizi ile çözümlenmiştir. Nitel içerik analizinde amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara, ilişkilere, tanımlamalara ve verilen içerindeki saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.242). İçerik analizi sürecinde tümevarımcı analiz benimsenmiştir. Tümevarımcı analiz, önceden belirlenmiş temaların kullanılmadığı model ve temaların veri setinden keşfedildiği bir yöntemdir (Patton, 2002, s.453). Metin dosyası haline getirilmiş olan veriler tekrar tekrar okunmuş, metnin anlamını ve kullanılan dil yapısını anlamak için kısa notlar alınmıştır. Daha sonra veriler kodlanarak kategoriler oluşturulmuş ve daha sonra kategori bağlantıları dikkate alınarak temalar yapılandırılmıştır. Elde edilen veriler temalar altında açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için üç alan uzmanına başvurularak verilerin tekrar analiz edilmiştir. Böylece elde edilen veriler karşılaştırılarak bulguların en doğru şekilde ve tarafsız olarak ifade edilmesi sağlanmıştır.

5.BULGULAR

Bu bölümde araştırma sürecindeki verilerden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

5.1. Nicel Verilerin Bulgusu

Bu başlık altında '*Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği*' ile elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

5.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini uygulama düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algıları aşağıda ki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Stillерine İlişkin Görüşleri

Dönüşümcü Liderlik	N	\bar{x}	ss
S1.Davranışları ile bize rehberlik eder	294	3,69	1,30
S4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar	294	3,46	1,31
S6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	294	3,72	1,21
S1. Davranışları ile bize rehberlik eder	294	3,60	1,22
S10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	294	3,74	1,15
S11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	294	3,74	1,22
S14. Enerjik bir yapıya sahiptir	294	3,79	1,12
S15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	294	3,47	1,14
S16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar	294	3,74	1,17
S19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	294	3,59	1,18
S20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	294	3,62	1,19
S22. Bizlere güven verir	294	3,74	1,17
S23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	294	3,55	1,11
S24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	294	3,67	1,14
S25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur	294	3,55	1,19
S27. Bilimselliğe gereken önemi verir	294	3,74	1,11
S30. Geleceğe yönelik planlar yapar	294	3,60	1,16
S32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	294	3,85	1,12
S34. Kaygılarımızı dinler ve önemser	294	3,79	1,15
S35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	294	3,86	1,08
TOPLAM	294	3,67	1,17

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili ölçeğinde en fazla ‘Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar’, ‘Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister’, ‘Enerjik bir yapıya sahiptir’ ve ‘Kaygılarımızı dinler ve önemser’ maddelerine katıldıkları, en az katıldıkları maddenin ise ‘Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar’ maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri

Sürdürümcü Liderlik	n	\bar{x}	ss
S3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	294	2,77	1,29
S5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur	294	2,46	1,16
S7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	294	2,96	1,20
S18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır	294	2,41	1,18
S21. Risk almaktan hoşlanmaz	294	2,74	1,33
S28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	294	2,67	1,11
S29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar	294	3,29	1,23
TOPLAM	294	2,75	1,21

Tablo 8. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin sürdürümcü liderlik stili ölçeğinde en fazla ‘Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar’ maddesine katıldıkları, en az katıldıkları maddenin ise ‘Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır’ maddesi olduğu görülmektedir

Tablo 9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri

Serbest Bırakıcı Liderlik	n	\bar{x}	ss
S2. Okul içinde çok fazla görünmez	294	2,28	1,23
S9. Geri bildirim vermekten kaçınır	294	2,36	1,14
S12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır	294	2,29	1,11
S13. Sorumluluklarını başkalarına devreder	294	2,37	1,23
S17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir	294	2,19	1,12
S26. Karar vermekten kaçınır	294	2,28	1,11
S31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	294	2,07	1,18
S33. Bize yol ve yöntem göstermez	294	2,16	1,19
TOPLAM	294	2,25	1,16

Tablo 9. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik stili ölçeğinde en fazla ‘Sorumluluklarını başkalarına devreder’ maddesine

katıldıkları, en az katıldıkları maddenin ise ‘İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur’ maddesi olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ilişkin öğretmenlerin algıları aşağıda ki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri

	N	\bar{x}	ss
Dönüşümcü Liderlik	294	3,67	1,17
Sürdürümcü Liderlik	294	2,75	1,21
Serbest Bırakıcı Liderlik	294	2,25	1,16

Tablo 10 incelendiğinde, okul müdürlerinin en fazla ($X = 3.67$) “dönüşümcü liderlik stilini” en az da ($X = 2.25$) “serbest bırakıcı liderlik” stilini uyguladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin “sürdürümcü liderlik” stilini ise orta düzeyde uyguladıkları görülmektedir. Bulgulara göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeylerinin ($X = 3,67$), sürdürümcü liderlik ($x=2,75$) ve serbest bırakıcı liderlik ($X = 2,25$) stillerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri dönüşümcü liderlik uygulamasına ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde, sürdürümcü liderlik uygulamasına ‘katılıyorum’ düzeyinde ve serbest bırakıcı liderlik uygulamasına ‘kararsızım’ düzeyinde gösterdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler aşağıda verilmiştir. Öğretmenler dönüşümcü liderlik stiline sahip müdürlerin eğitim içeriğini bildiği, öğretmenleri yönlendirdiği, öğretmenlere liderlik yaptığı ve girişimci ruha sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Ancak sürdürümcü liderlik stiline sahip müdürlerin öğretmenleri içeriği çok fazla bilmedikleri ve öğretmenleri az yönlendirdikleri, otoriter liderlik yaptıklarını ve girişimci ruha sahip olmadıklarını dile getirmişlerdir. Aynı zaman da öğretmenler serbest bırakıcı liderlik stiline sahip müdürlerin öğretmenleri içeriği çok fazla bilmedikleri ve öğretmenleri daha az yönlendirdikleri, liderlik yapmadıkları ve girişimci ruha sahip olmadıklarını dile getirmişlerdir.

Ö1. *'...idarecim eğitimin içeriğini bilir ve bizi yönlendirir.'* (dönüşümcü liderlik)

Ö3. *'...bize bu konuda liderlik yapmakta yetersiz, eğitimin içeriğini bilmiyor.'* (serbest bırakıcı liderlik)

Ö9. *'İdarecim günü birlik plan yapar, yeni bir şey yapalım yok, vizyonu yok, yenilikçi değil'* (sürdürümcü liderlik)

Ö2. *'Sınıflara gelir yanlışlarımızı söyler, eğitimin içeriğini bilir'* (dönüşümcüliderlik)

Ö12. *'Derse girişi çıkışı takip eder ama içeriği pek bilmez'* (serbest bırakıcı liderlik)

Bir öğretmen *'Sınıfa girip ders anlatmamış müdür veya müfettiş eğitimin içeriğini bilemezler, işin mutfağını bilemezler, dolayısıyla eğitimsel lider de olamaz'* ifadesinde bulunmuştur. Müdürlerin eğitim içeriğini bilmemeleri derslere girmemeleriyle ilişkilendirilmekte olduğu görülmüştür.

Çalışma grubunda yer alan öğretmenler okul müdürlerinin girişimci olmasının kendilerini olumlu etkilediğini belirtirken bazı öğretmenler de girişimci olmayan okul müdürünün girişimci olmamasının öğretmenlere olumsuz etkisine vurgu yapmıştır.

Öğretmenler dönüşümcü liderlik özelliğine sahip müdürlerin yeni fikirlere daha açık olduğunu ifade ederken, sürdürümcü ve serbest bırakıcı stile sahip müdürlerin yeni fikirlere daha az açık olduğunu ifade etmişlerdir.

Ö4. *'Toplantı yapıp önümüze eksileri artıları koyar ve fikirlerimizi alır, benim dediğim olacak diye direktmez.'* (dönüşümcüliderlik)

Ö2. *'Bir şeyi yapmadan önce, öğretmenleri toplayıp ortak karar alıyor, soruyor, mutlaka danışıyor.'* (dönüşümcüliderlik)

Ö13. *'Yeni bir fikirle gitmiyoruz bile, önemsenmeyeceğini biliyoruz'* (sürdürümcüliderlik)

Ö9. *'Yeni fikirlerle gelin diyor ama gidince de kabul etmiyor. İdareyi ikna edinceye kadar çok çaba sarf ediyorum. Sonunda sadece onay veriyor, içeriğine destek olmuyor.'* (sürdürümcüliderlik)

Öğretmenler idarecilerinin alınacak kararlar hakkında, çalışanların fikirlerini almasını, kendilerine değer verilmesi olarak hissettiklerini vurgulamışlardır. Fikirlere açık olmayan idareci ile çalışan öğretmenler ise zamanla pes ettiklerini, yeni fikirler sunmadıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler dönüşümcü liderlik özelliğine sahip müdürlerin planlı olma ve işleri organize ettiklerini ifade ederken, sürdürümcü ve serbest bırakıcı stile sahip müdürlerin daha az plan yaptıklarını ve işleri organize etmekte yetersiz olduklarını ifade etmişlerdir.

Ö2. *‘İdarecim okuldaki işlere bizzat kendisi de katılır, veli ile birlikte okulu boyar, kermeste o da bizimle birlikte mesai dışında da okuldadır, kendi işi olmasa bile öğretmenler okulda çalışıyorsa o da yanımızda kalır.’* (dönüşümcü liderlik)

Ö7. *‘Sabah okula herkesten önce gelir, akşam herkesten sonra çıkar, geç gelse biz enayi miyiz diye düşünürdüm, öğretmenlerle güle oynaya iş yaptırır çünkü kendisi de işten kaçmaz.’* (dönüşümcü liderlik)

Ö9. *‘Günü birlik plan yapar, vizyonu yok, yeni bir şey yapalım yok.’* (sürdürümcü liderlik)

Ö13. *‘İdarecimizin hiçbir planı yoktu, kenara çekilir, izler, müdürümüz olmasa da işler aksamaz, her öğretmen kendine plan yapar.’* (serbest bırakıcı liderlik)

İdarecinin plansız olması öğretmenin, yöneticisine duyduğu saygıyı azaltmaktadır. İdarecinin bizzat, taşın altına elini koyması, alt çalışanları ile birlikte işi yapması kastedilmiştir. Okul çalışanlarına göre mesai dışı işlerde öğretmenin gönüllü kalabilmesinin şartı, idarecinin de mesai dışında okulda kalıyor olması ve örnek teşkil etmesidir.

Öğretmenler müdürlerinin iletişime çoğunlukla iletişime açık olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak serbest bırakıcı stile sahip müdürlerle iletişim sorunu yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ö1. *‘Okulumda ast-üst ilişkisi yok, yeri geliyor özel sorunlarımız ile de ilgileniyor, çok pozitif.’* (dönüşümcü liderlik)

Ö3. *‘İdarecim iletişime açık, bir derdim sorunum olduğunda gidip kendisi ile paylaşabilirim. Abim gibi hissediyorum.’* (serbest bırakıcı liderlik)

Ö12. *‘İdarecim genellikle odasında durmaz, ona ulaşmakta, onunla iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.’* (serbest bırakıcı liderlik)

İdarecisi ile pozitif iletişim kurabilen katılımcılar işyerine işlerine sevak gittiklerini, iletişime açık olmayan idareci ile çalışan katılımcılar ise tayin isteyip ayrılmayı planlamaktadırlar.

5.1.2. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin iderlik stillerinin birbiriyle ilişkisi tablo 11’de verilmiştir

Tablo 11.Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Arasındaki İlişkin Korelasyon Tablosu

Boyutlar		Dönüşümcü Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Toplam
Dönüşümcü Liderlik	r				
	p				
	n				
Serbest Liderlik	r				
	p				
	n				
Sürdürümcü Liderlik	r				
	p				
	n				

Tablo 11’deOkul müdürlerinin liderlik stillerinin bir biriyle ilişkisi görülmektedir. Dönüşümcü liderlik stili ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif ir ilişki $r=[-608]$ bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stili ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif bir ilişki $r=[-386]$ bulunmuştur. Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik arasında pozitif yönde orta seviyeli ilişki $r=[,686]$ bulunmuştur.

5.1.3. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine ilişkin betimsel bilgiler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 12.Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	152	51,5
	Kadın	143	48,5
	Toplam	295	100,0

Tablo 12 incelendiğinde, örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin; 152'si (%51,5) erkek, 143'ünü (%48,5) kadın katılımcılar olmak üzere toplam 295 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunda erkek öğretmenlerin fazla olduğu görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 13.Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinBağımsız gruplar t testi Analizi

Dönüşümcü Liderlik Stili	Grup	n	\bar{x}	Ss	sd	T	p
	Erkek	152	72,24	16,95	292	,441	,660
Kadın	142	71,37	16,90				
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Grup	n	\bar{x}	Ss	sd	T	p
	Erkek	152	17,89	6,70	292	,009	,993
	Kadın	142	17,89	7,01			
Sürdürümcü Liderlik Stili	Grup	n	\bar{x}	Ss	sd	T	p
	Erkek	152	19,10	5,31	292	-,106	,915
	Kadın	142	19,16				

Tablo 13 incelendiğinde cinsiyet değişkeni bakımından dönüşümcü liderlik stili($t(292)= 0,441, p>.05$) , serbest bırakıcı liderlik stili($t(292)= 0,009, p>.05$) ve sürdürümcü liderlik stili ($t(292)= -0,106, p>.05$) faktörleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmadığı

görülmüştür. Okul müdürleri liderlik stillerini uygularken öğretmenlerin cinsiyeti arasında ayrımı yapmamaktadır.

5.1.4. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine ilişkin betimsel bilgiler aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel Bilgiler

	n	%	
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	56	19,0
	6-10 Yıl	82	27,8
	11-15 Yıl	48	16,3
	16 yıl ve üzeri	109	36,9
	Toplam	295	100,0

Tablo 14 incelendiğinde, örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin; 56'sı (%19,0) 0-5 yıl, 82'si (%27,8) 6-10 yıl, 48'i (%16,3) 11-15 yıl ve 109'u (%36,9) da 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan kıdemli öğretmen sayısının en fazla olduğu, en az öğretmen sayısının ise orta kıdeme sahip öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşıp farklılaşmadığı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerinin Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler

Kıdem	Dönüşümcü Liderlik			Serbest Bırakıcı Liderlik			Sürdürümcü Liderlik		
	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	Ss	n	\bar{x}	Ss
0-5 Yıl	56	72,11	15,7	56	17,11	6,64	56	18,27	5,07
6-10 Yıl	82	70,05	17,6	82	17,67	6,42	82	18,71	4,74
11-15 Yıl	48	65,65	20,2	48	19,33	7,66	48	20,98	5,76
16 yıl ve üzeri	109	75,60	14,4	109	17,90	6,88	109	19,19	5,04
Toplam	295	71,77	16,8	295	17,92	6,85	295	19,17	5,14

Tablo 15 incelendiğinde mesleki kıdem değişkeni bakımından müdürlerin, liderlik stil düzeyleri puanları 0-5 yıl değişkenine göre Dönüşümcüliderlik stili ($X_{ort}=72,11$), Serbest bırakıcı liderlik($X=17,11$) ve Sürdürümcüliderlik($X=18,27$) olarak tespit edilmiştir. 6-10 yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlikstili($X=70,05$), Serbestbırakıcı liderlik($X=17,67$) ve Sürdürümcüliderlik stili($X=18,71$) olarak tespit edilmiştir. 11-15 yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlik stili($X=65,65$), Serbest bırakıcı liderlik($X=19,33$) ve Sürdürümcüliderlik stili($X=20,98$) olarak tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri yıl göre Dönüşümcü liderlik stili($X=75,60$), Serbestbırakıcı liderlik($X=17,90$) ve Sürdürümcü liderlik($X=19,90$) olarak tespit edilmiştir.

Mesleki kıdemlerine ilişkin liderlik stil düzeyleri arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Puanlarda görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla tekrarlı ölçümler için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 16.Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ort	f	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü	Gruplar arası	944,171	4	236,043	,825	,51	-
	Gruplar içi	82720,060	289	286,229			
	Toplam	83664,231	293				
Serbest	Gruplar arası	108,105	4	27,026	,572	,68	-
	Gruplar içi	13652,534	289	47,241			
	Toplam	13760,639	293				
Sürdürümcü	Gruplar arası	47,173	4	11,793	,442	,77	-
	Gruplar içi	7707,630	289	26,670			
	Toplam	7754,803	293				

Tablo 16 incelendiğinde kıdem değişkeni bakımından dönüşümcü liderlik [$f(4, 289)= 0,51, p>,05]$, serbest bırakıcı liderlik [$f(4, 289)= 0,68, p>,05]$ ve sürdürümcü liderlik [$f(4, 289)= 0,77, p>,05]$ faktörleri puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin kıdemine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

5.1.5. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulun Yerleşim Birimine Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin görev yapmakta oldukları okulların yerleşim birimlerine ilişkin betimsel bilgiler aşağıda ki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Yerleşim Birimine İlişkin Betimsel Bilgiler

		n	%
Yerleşim Birimi	İlçe Merkezi	195	66,0
	Köy	100	34,0
	Toplam	295	100,0

Tablo 17 incelendiğinde, örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin; %66 sı ($n=195$) ilçe merkezide görev yaparken, %34'ü ($n=100$) köyde görev yapmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunluğunun ilçe merkezinde çalıştığı görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin yerleşim birimine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 18.Yerleşim Birimi Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Dönüşümcü Liderlik	Grup	N	\bar{x}	Ss	sd	t	p
	İlçe Merkezi	194	71,84	17,57	292		,098
Köy	100	71,63	15,65				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Grup	N	\bar{x}	Ss	sd	t	p
	İlçe Merkezi	194	17,63	6,69	292	-,912	,362
Köy	100	18,43	7,17				
Sürdürümcü Liderlik	Grup	N	\bar{x}	Ss	sd	t	p
	İlçe Merkezi	194	19,20	5,18	292	,151	,880
Köy	100	19,10	5,10				

Tablo 18. incelendiğinde yer değişkeni bakımından dönüşümcüliderlik($t(292)= 0,098, p>.05$), serbestbırakıcı liderlik($t(292)= -0,912, p>.05$) ve sürdürümcüliderlik($t(292)= ,151, p>.05$) faktörleri puanları incelendiğinde ilçe merkezi ve köyde görev yapanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı yerleşim birimine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

5.1.6. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulun Öğrenci Mevcuduna Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular Ve Yorum

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin görev yapmakta oldukları okulların mevcuduna ilişkin betimsel bilgiler aşağıda ki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 19. Araştırmaya Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulun Öğrenci Sayısına İlişkin Betimsel Bilgiler

	n	%
Müdürlük Yapılan Okullarda Bulunan Öğrenci Sayısı	0-300 arası	44,4
	301-500 arası	28,8
	501-800 arası	9,5
	801-1000 arası	4,7
	1001 ve üzeri	12,5
	Toplam	295

Tablo 19. incelendiğinde, öğretmenlerin görev yaptığı okulların öğrenci sayıları 0-300 öğrenci arası %44,4 (n=131), 301-500 öğrenci arası %28,8(n=85), 5001-800 öğrenci arası %9,5(n=28), 801-1000 arası %4,7 (n=14) ve 1001 öğrenci ve üzeri öğrencinin olduğu okulda yöneticilik yapanların yüzdesi ise %12,5'(n=37)dir.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı okulun öğrenci mevcuduna göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okullardaki Öğrenci Sayısının Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler

Öğrenci Sayısı	Dönüşümcü Liderlik			Serbest Bırakıcı Liderlik			Sürdürümcü Liderlik		
	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	Ss
0-300 arası	130	71,09	16,2	130	18,02	6,77	130	18,93	4,86
301-500 arası	85	72,47	17,4	85	18,07	7,15	85	19,11	5,37
501-800 arası	28	75,96	15,1	28	16,14	6,73	28	19,89	5,56
801-1000 arası	14	67,00	23,5	14	18,71	7,98	14	20,50	4,36
1001 ve üzeri	37	70,84	16,8	37	18,38	6,19	37	19,16	5,65
<u>Toplam</u>	294	71,73	16,9	294	17,93	6,85	294	19,18	5,14

Tablo 20 incelendiğinde kullardaki öğrenci sayısına ilişkin ilişkin liderlik stil düzeyleri puanları 0-300 arası değişkenine göre Dönüşümcü liderlik (X=71,09), Serbestbırakıcı liderlik(X=18,02) ve Sürdürümcü liderlik(X=18,93) olarak tespit edilmiştir. 3001-500 arası değişkenine göre Dönüşümcüliderlik (X=72,47), Serbestbırakıcı liderlik(X=18,07) ve Sürdürümcü liderlik(X=19,11) olarak tespit edilmiştir. 5001-800 arası değişkenine göre Dönüşümcü liderlik (X=75,96), Serbest

bırakıcı liderlik($X=16,14$) ve Sürdürücü liderlik($X=19,89$) olarak tespit edilmiştir. 8001-1000 arası değişkenine göre Dönüşümcüliderlik ($X=67,00$), Serbestbırakıcı liderlik($X=18,71$) ve Sürdürücü liderlik($X=20,50$) olarak tespit edilmiştir.1000 üzeri değişkenine göre Dönüşümcü liderlik ($X=70,84$), Serbestbırakıcı liderlik($X=18,38$) ve Sürdürücü liderlik($X=19,16$) olarak tespit edilmiştir.

Okulların öğrenci sayılarına ilişkin liderlik stil düzeyleri arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Puanlarda görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla tekrarlı ölçümler için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 21. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ort	f	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1037,228	2	518,614	1,823	,16	-
	Gruplar içi	82801,044	291	284,540			
	Toplam	83838,272	293				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	130,503	2	65,251	1,392	,25	-
	Gruplar içi	13644,698	291	46,889			
	Toplam	13775,201	293				
Sürdürücü Liderlik	Gruplar arası	48,211	2	24,106	,916	,40	-
	Gruplar içi	7661,204	291	26,327			
	Toplam	7709,415	293				

Tablo 21. incelendiğinde süre değişkeni bakımından dönüşümcü liderlik [$f(2, 291)= 0,16, p>,05$], serbestbırakıcı liderlik [$f(2, 291)= 0,5, p>,05$] ve sürdürücü liderlik [$f(2, 291)= 0,40, p>,05$] faktörlerine ilişkin puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı okulun öğrenci sayısına göre farklılaşmadığı görülmüştür.

5.1.7. Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Okul Müdürünün, Müdür Olarak Çalışma Yılına Göre Farklaşmaya İlişkin Bulgular

Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Okullarındaki Yöneticilerinin Müdür Olarak Çalıştığı Yıla İlişkin Betimsel Bilgiler

	n	%
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	54,6
	6-10 Yıl	17,7
	11-15 Yıl	9,5
	16 yıl ve üzeri	18,2
	Toplam	100,0

Tablo 22.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin ; 160'ı (%54,6) 0-5 yıl, 52'si (%17,7) 6-10 yıl, 28'i (%9,5) 11-15 yıl ve 53'ü (%18,2) da 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 23. Katılımcıların Okul Müdürlerinin Müdür Olarak Çalıştığı Yıl İle Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler

Kıdem	Dönüşümcü Liderlik			Serbest Bırakıcı Liderlik			Sürdürümcü Liderlik		
	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	ss
0-5 Yıl	160	72,73	15,1	160	17,51	6,36	160	18,73	5,04
6-10 Yıl	52	69,31	18,7	52	17,10	6,28	52	18,40	3,95
11-15 Yıl	28	74,29	24,8	28	19,32	8,02	28	20,96	5,78
16 yıl ve üzeri	53	70,11	20,9	53	19,28	8,03	53	20,45	5,90
<u>Toplam</u>	293	71,80	16,9	293	17,92	6,86	293	19,17	5,14

Tablo 23'te görüldüğü gibi katılımcıların okul müdürünün müdürlük yaptığı yıla ilişkin liderlik stil düzeyleri arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup. Bu puan farklılıklarının anlamlı olup olmadığının incelenmesi amacıyla tekrarlı ölçümler için ANOVA denenmiştir.

Müdürlerin, mesleki kıdemlerine ilişkin liderlik stil düzeyleri puanları 0-5 yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlik ($X=72,73$), Serbestbırakıcı liderlik ($X=17,51$) ve Sürdürümcü liderlik ($X=18,73$) olarak tespit edilmiştir. 6-10 yıl değişkenine göre

Dönüşümcü liderlik (X=69,31), Serbest bırakıcı liderlik(X=17,10) ve Sürdürümcü liderlik(X=18,41) olarak tespit edilmiştir. 11-15 yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlik (X=74,29), Serbestbırakıcı liderlik(X=19,32) ve Sürdürümcü liderlik(X=20,96) olarak tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri yıla göre Dönüşümcü liderlik(X=70,11), Serbest bırakıcı liderlik(X=19,28) ve Sürdürümcü liderlik(X=20,45) olarak tespit edilmiştir. Puanlarda görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla yapılan çoklu değişken testleri sonucunda anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 24. Mevcut Müdürün Müdür Olarak Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ort	f	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	785,564	3	261,855	,912	,43	-
	Gruplar içi	83017,556	289	287,258			
	Toplam	83803,119	292				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	216,120	3	72,040	1,536	,20	-
	Gruplar içi	136555,375	289	46,904			
	Toplam	13771,495	291				
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar arası	239,396	3	79,799	3,076	,02	-
	Gruplar içi	796,516	289	25,940			
	Toplam	7735,911	292				

Tablo 24 incelendiğinde kıdem değişkeni bakımından dönüşümcüliderlik [f (4, 293)= 0,43, p>,05], serbestbırakıcı liderlik[f (4, 293)= 0,20, p>,05] faktörleri puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem bakımından sürdürümcüliderlik[f (4, 289)= 0,02, p<,05] faktöründe anlamlı bir fark olduğu kanaatine varılmıştır.

5.1.8. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Öğretmenlerin Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Yılına Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Mevcut Müdürleri İle Birlikte Çalıştığı Süreye İlişkin Betimsel Bilgiler

		n	(%)
Mevcut Müdürünüzle Birlikte Çalıştığınız Süre	0-3 yıl arası	195	66,1
	3-5 yıl arası	68	23,1
	6-8 yıl arası	32	10,8
	Toplam	295	100

Tablo 25’ incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut müdürleri ile çalıştığı süre bakımından incelendiğinde 0-3 yıl arası %66,1 (n=195), 3-5 yıl arası %23,1 (=68) ve 6-8 yıl arası %10,8 (n=32) olarak verilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin mevcut müdürle çalışma süresinin 0-3 yılları arasında daha fazla olduğu görülmektedir. En az ise 6-8 yıl arası çalıştıkları görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma yılına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Okul Müdürü İle Müdür Olarak Çalışma Yılına İlişkin Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler

Süre	Dönüşümcü Liderlik			Serbest Bırakıcı Liderlik			Sürdürümcü Liderlik		
	N	\bar{x}	Ss	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	Ss
0-3 yıl arası	195	72,61	16,5	195	17,71	6,89	195	18,88	4,88
3-5 yıl arası	68	68,41	19,5	68	19,03	7,05	68	19,85	6,17
6-8 yıl arası	31	73,84	12,6	31	16,81	6,06	31	19,29	4,03
<u>Toplam</u>	294	71,77	16,9	294	17,92	6,86	294	19,15	5,13

Tablo 26' incelendiğinde müdürlerin, görev yaptıkları okullardaki mevcut okul müdürüyle çalışma yılına ilişkin liderlik stil düzeyleri 0-3 yıl arası değişkenine göre Dönüşümcü liderlik (X=72,61), Serbestbırakıcı liderlik(X=17,71) ve Sürdürümcü liderlik(Xort=18,88) olarak tespit edilmiştir. 3-5 yıl arası değişkenine göre Dönüşümcü liderlik (X=68,41), Serbestbırakıcı liderlik(X=19,03) ve Sürdürümcü liderlik(X=19,85) olarak tespit edilmiştir. 6-8 yıl arası değişkenine göre Dönüşümcü liderlik (X=73,84), Serbest bırakıcı liderlik(X=16,81) ve Sürdürümcü liderlik(X=19,29) olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma yılına ilişkin liderlik stil düzeyleri arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Puanlarda görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla tekrarlı ölçümler için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 27. Yöneticileri Görev Yaptıkları Yıl Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ort	f	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	785,564	3	261,855	,912	,436	-
	Gruplar içi	83017,556	289	287,258			
	Toplam	83803,119	292				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	216,120	3	72,040	1,536	,205	-
	Gruplar içi	13555,375	289	46,904			
	Toplam	13771,495	292				
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar arası	239,396	3	79,799	3,076	,028	2-3
	Gruplar içi	7496,516	289	25,940			
	Toplam	7735,911	292				

Tablo 27' incelendiğinde yıl değişkeni bakımından dönüşümcü liderlik [f (3, 289)= 0,43, p>,05], serbestbırakıcı liderlik[f (3, 289)= 0,20, p>,05] ve sürdürümcü liderlik[f (3, 289)= 0,028, p<,05] faktörlerine ilişkin puanlar arasında sadece sürdürümcü faktörüne göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı çıkan bu sonucunda 3-5 yıl arası ve 6-8 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları

öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma yılına göre farklılaştığı görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin mevcut müdürle çalışma süresi artıkça, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin dönüşümcü liderlik stilli uygulamaları azalmaktadır. Buna bağlı olarak sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik uygulamalarının arttığı görülmüştür.

5.1.9. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Uygulamaları Okul Müdürünün, Müdür Şu Andaki Okulda Yöneticilik Süresine Göre Farklaşmaya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürünün şu andaki okulda yöneticilik süresine ilişkin betimsel bilgiler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Okullarındaki Müdürlerin Mevcut Okuldaki Yöneticilik Süresi İlişkin Betimsel Bilgiler

Değişken	n	%	
Okul Müdürünün Mevcut Okuldaki Yöneticilik Süresi	0-1 yıl arası	86	29,2
	2-3 yıl arası	112	38,0
	4 ve üzeri	97	32,9
	Toplam	295	100,0

Tablo 28' incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında görev yapan müdürlerin görev süreleri %29,2'si nin okulundaki müdürler 0-1 yıl arası görevdeyken, %38,0 ı 2-3 yıl arası görevde ve son olarak %32,9'u da 4 yıl ve üzeri olarak verilmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, müdür şu andaki okulda yöneticilik süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Mevcut Okullardaki Görev Sürelerine İlişkin Liderlik Stili Faktörü Boyutunun Faktörlerine İlişkin Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Betimsel Bilgiler

Değişken	Dönüşümcü Liderlik			Serbest Bırakıcı Liderlik			Sürdürümcü Liderlik		
	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	ss
Mevcut Okuldaki Müdürlük Yılı									
0-1 yıl arası	86	75,52	15,44	86	16,69	5,98	86	18,13	4,76
2-3 yıl arası	112	69,57	18,06	112	18,93	7,70	112	19,07	5,57
4 ve üzeri	97	70,99	16,32	97	17,85	6,38	97	20,22	4,77
Toplam	295	71,77	16,88	295	17,92	6,85	295	19,17	5,13

Tablo 29' incelendiğinde müdürlerin, yönetici olarak görev yaptıkları yıllara ilişkin liderlik stil düzeyleri puanları 0-1 yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlik($X=75,52$), Serbest bırakıcı liderlik($X=16,69$) ve Sürdürümcü liderlik($X=18,13$) olarak tespit edilmiştir. 2-3 yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlik($X=69,57$), Serbest bırakıcı liderlik($X=18,93$) ve Sürdürümcü liderlik($X=19,07$) olarak tespit edilmiştir. 4 ve üzeri yıl değişkenine göre Dönüşümcü liderlik($X=70,99$), Serbest bırakıcı liderlik($X=17,85$) ve Sürdürümcü liderlik($X=20,22$) olarak tespit edilmiştir. Puanlarda görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla yapılan çoklu değişken testleri sonucunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürünün, müdür şu andaki okulda yöneticilik süresine ilişkin liderlik stil düzeyleri arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Puanlarda görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla tekrarlı ölçümler için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 30. Yönetici Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ort	f	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1811,911	2	905,956	3,225	,041	1-2
	Gruplar içi	82027,872	292	280,917			
	Toplam	83839,783	294				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	245,415	2	122,708	2,648	,072	-
	Gruplar içi	13530,632	292	46,338			
	Toplam	13776,047	294				
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar arası	200,708	2	100,354	3,878	,022	1-3
	Gruplar içi	7555,475	292	25,875			
	Toplam	7756,183	294				

Tablo 30' incelendiğinde yönetici değişkeni bakımından dönüşümcü [$f(2, 292) = 0,041, p < ,05$], serbest [$f(2, 292) = 0,072, p > ,05$] ve sürdürümcü [$f(2, 292) = 0,022, p < ,05$] faktörlerine ilişkin puanları incelendiğinde dönüşümcü ve sürdürümcü faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı çıkan bu farklılığın dönüşümcü faktöründe 0-1 yıl arası ve 2-3 yıl arası arasında, sürdürümcü faktöründe ise 0-1yıl arası ve 4 yıl ve üzeri arasında olduğu tespit edilmiştir. Puan ortalamaları incelendiğinde dönüşümcü faktöre ilişkin 2-3 yıl arasının 0-1 yıl arasında anlamlı olarak daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, sürdürümcü faktöre ilişkin ise 4 ve üzerinin 0-1 yıl arasından anlamlı olarak daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

5.2.Nitel Çalışmaya Ait Bulgular Ve Yorum

5.2.1.Tanım Gerekçeleri Sınıf öğretmenleri okul müdürlerini nasıl tanımladığına ilişkin bulgular

Sınıf öğretmenleri okul müdürlerini tanım gerekçeleri temasına bağlı olarak öğretmene etki ve okula etki kodları oluşturulmuştur.

Tablo 31.Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerini Tanım Gerekçeleri

	Kod	Alt Kod	f
Tanım Gerekçeleri	Okul Müdürünün Özellikleri	Girişimcilik	10
		Eğitimsel liderlik	11
		Fikirlerle açıklık	10
		Organizatör	9
		Planlı olma	6
		İletişime açık	11
		Katılımcılık	7
		Tutarsız davranma	5
		Sınırlandırma	6
	Öğretmene Etki	Güven duygusu	10
		İş doyumu sağlama	10
		Öğretmenin yönetime katılması	8
		Mesleki gelişimi teşvik	9
		Öğretmenler arası ayırım	5
		Uzlaştırıcı	10
		Adalet	4
	Okula Etki	Mesleki tükenmişlik	9
		Yönetim zafiyeti	5
		Temsiliyet	10
		Resmiyetçilik	9
Etkinliklere teşvik		12	
Durum idare etme		3	
Çözüm odaklılık	10		
İnsiyatif kullanma	7		

5.2.2.Okul Müdürünün Özellikleri

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerini tanımlama gerekçesi teması oluşmuştur. Bu temaya bağlı olarak *okul müdürünün özellikleri, öğretmene etki, okula etki* kodları oluşmuştur.

İdarecinin özellikleri koduna bağlı olarak da girişimcilik, eğitimsel liderlik, fikirlere açıklık, organizatör, planlı olma, iletişime açık, katılımcılık, tutarsız davranma alt kodları oluşmuştur.

a.Girişimcilik

Girişimcilik koduna bağlı olarak çalışmada yer alan 10 katılımcı okul müdürünün özelliklerinden girişimcilik vasfını belirtmiştir.Katılımcılardan 6'sı, idarecinin girişimci ruhlu olmasından duyduğu memnuniyeti dile getirirken, 4 katılımcı idarecinin, "okulu bir adım daha ileriye götürmeliyim" kaygısını taşımadığını vurgulamışlardır. K9; "İdarecim, günü birlik plan yapar, yeni bir şey yapalım yok, vizyonu yok, yenilikçi değil." Sözleriyle ifade etmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenler okul müdürlerinin girişimci olmasının kendilerini olumlu etkilediğini belirtirken bazı öğretmenler de girişimci olmayan okul müdürünün girişimci olmamasının öğretmenlere olumsuz etkisine vurgu yapmıştır.

b.Eğitimsel Liderlik

Eğitimsel liderlik kodunda 1,2,3,5 ve 6 kodlu katılımcılar, *idarecim eğitimin içeriğini bilir ve bizi yönlendirir*, derken, 9,10,11,12,13 ve 14 kodlu katılımcılar, *bize bu konuda liderlik yapmakta yetersiz, eğitimin içeriğini bilmiyor*, şeklinde vurgulamışlardır. K2 "*Sınıflara gelir yanlışlarımızı söyler, eğitimin içeriğini bilir*" derken, K11 "*Sınıfa girip ders anlatmamış müdür veya müfettiş eğitimin içeriğini bilemezler, işin mutfağını bilemezler, dolayısıyla eğitimsel lider de olamaz*" şeklinde açıklama yapmıştır. K12 "*Derse girişi çıkışı takip eder ama içeriği pek bilmez*" K13 "*İster eski, ister yeni yöntemler kullan nasıl öğretirsen öğret der.*" Altı katılımcı okul müdürünü eğitimsel lider olarak görürken altı öğretmen de okul müdürünün eğitimsel liderlik yapmadığını belirtmiştir.

c.Fikirlere Açıklık

10 katılımcı, idarecilerinin fikirlere açıklığından söz etmiş olup, 7 katılımcı olumlu, 3 katılımcı olumsuz ifade beyan etmişlerdir. Kenar mahalle ve çok göç almış bir muhitteki okulda çalışan, K4 *“Toplantı yapıp önümüze eksileri artıları koyar ve fikirlerimizi alır, benim dediğim olacak diye direktmez.”*K2; *“Bir şeyi yapmadan önce, öğretmenleri toplayıp ortak karar alıyor, soruyor, mutlaka danışıyor.”* K13 *“Yeni bir fikirle gitmiyoruz bile, önemsenmeyeceğini biliyoruz”*K9 *“Yeni fikirlerle gelin diyor ama gidince de kabul etmiyor. İdareyi ikna edinceye kadar çok çaba sarf ediyorum. Sonunda sadece onay veriyor, içeriğine destek olmuyor.”*Katılımcılar idarecilerinin alınacak kararlar hakkında, çalışanların fikirlerini almasını, kendilerine değer verilmesi olarak hissettiklerini vurgulamışlardır. Fikirlere açık olmayan idareci ile çalışan öğretmenler ise zamanla pes ettiklerini, yeni fikirler sunmadıklarını ifade etmişlerdir.

ç.Organizatör

Liderlik vasfının, işleri organize edebilmek becerisi üzerinde 9 katılımcımız görüş belirtmişlerdir. Katılımcı 1,2,3,5,6,7; idarecilerinin işleri organize etmesinden duydukları memnuniyeti ifade ederken, katılımcı K8,K9 ve K13 idarecilerinin okulla ilgili işlerin organizasyonunda kötü olduğunu ifade etmişlerdir. Ne olumlu, ne de olumsuz statüsüne koyabileceğimiz farklı bir görüş ise şöyledir;K1, *“Çalıştığım okulda 2 yıl idarecisiz çalıştık, okulun hiç eşyası yoktu, maddi yardımlarla eşyaları, perdeleri aldık, derse zamanında girip çıktık, işleri kendi aramızda organize ettik.”*

d.Planlı Olma

İdarecinin özellikleri koduna bağlı olarak ortaya çıkan planlı olma alt kodunda 7 olumlu, 2 olumsuz cevap gelmiştir. 1,2,3,5,6,7 ve 8 kodlu katılımcılar idarecilerinin planlı olduğunu anlatırken 9 ve 13 kodlu katılımcılar idarecilerinin plansız olmasından şikayetçi olduklarını ifade etmişleridir. K9 , *“Günü birlik plan yapar, vizyonu yok, yeni bir şey yapalım yok”*K13; *“İdarecimizin hiçbir planı yoktu, kenara çekilir, izler, müdürümüz olmasa da işler aksamaz, her öğretmen kendine plan yapar.”* İdarecinin plansız olması öğretmenin, yöneticisine duyduğu saygıyı azaltmaktadır.

e.İletişime Açıklık

Tanımlama gerekçelerinde, birçok katılımcının ilk sıralarda ifade ettiği “iletişime açıklık “alt kodu olmuştur. Bu alt kodda 8 olumlu, 3 olumsuz cevap gelmiştir.K1; “Okulumda ast-üst ilişkisi yok, yeri geliyor özel sorunlarımız ile de ilgileniyor, çok pozitif.” K3 “ İdarecim iletişime açık, bir derdim sorunun olduğunda gidip kendisi ile paylaşabilirim. Abim gibi hissediyorum” sözleri ile ifade ederken, K1 “Müdürümün kapısını çekinmeden çalabiliyorum, her türlü sorunumu paylaşabiliyorum “demıştır.K12;“İdarecim genellikle odasında durmaz, ona ulaşmakta, onunla iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.”şeklinde cevap vermiştir. İdarecisi ile pozitif iletişim kurabilen katılımcılar işyerine işlerine sevak gittiklerini, iletişime açık olmayan idareci ile çalışan katılımcılar ise tayin isteyip ayrılmayı planlamaktadırlar.

f.Katılımcılık

Katılımcılık alt kodunda 6 olumlu, 1 olumsuz cevap alınmıştır- K2 “İdarecim okuldaki işlere bizzat kendisi de katılır, veli ile birlikte okulu boyar, kermeste o da bizimle birlikte mesai dışında da okuldadır, kendi işi olmasa bile öğretmenler okulda çalışıyorsa o da yanımızda kalır.” K7;“Sabah okula herkesten önce gelir, akşam herkesten sonra çıkar, geç gelse biz enayi miyiz diye düşünürdüm, öğretmenlerle güle oynaya iş yaptırır çünkü kendisi de işten kaçmaz.”K8“Eski müdürüm evde yatarı, okula gelmezdi, gelince zil çalsa bile öğretmenleri lafa tutar, öğretmen derse girmem lazım dediğinde, daha muhabbet edecektik, derdi”Katılımcılık alt kodunda idarecinin bizzat, taşın altına elini koyması, alt çalışanları ile birlikte işi yapması kastedilmiştir. Okul çalışanlarına göre mesai dışı işlerde öğretmenin gönüllü kalabilmesinin şartı, idarecinin de mesai dışında okulda kalıyor olması ve örnek teşkil etmesidir.

g.Tutarsız Davranma

İdarecinin tutarsız davranışlarının olması öğretmenlerin tanımlama gerekçelerinden biri. Bu kodda dört katılımcı idarecilerin tutarsız davranışlarından şikayet etmişledir.K9 “İdarecim hakkında kafamda soru işaretleri var, tutarsız ve inişli çıkışlı birisi, lafta var, uygulamada yok “ cümlelerini kurmuştur. K10; “Özel işlerimde bana kolaylık sağlar ama herkese aynı değil”K11,“Benim müdürle aram iyi olduğu için kuralların dışına çıkabilirim ama bana bir şey demez, ama diğer

arkadaşlar için aynı şeyi söyleyemem.”K14;“Müdürüm fevri davranır, ani öfke patlamaları olur, sonra özür diler.Öğretmenler temkinli davranırlar, korkarlar.” şeklinde ifade etmişleridir. İdarecinin tutarsız davranışları katılımcıları olumsuz etkilemektedir.

5.2.3. Öğretmene Etki

Öğretmene etki temasına bağlı olarak, *sınırlandırma, güven duygusu, iş doyumunu sağlama, öğretmenin yönetime katılması, mesleki gelişimi teşvik, öğretmenler arası ayırım, uzlaştırıcı, adalet, mesleki tükenmişlik* kodları oluşmuştur.

a.Sınırlandırma

Öğretmenlerden 5 olumsuz, 1 olumlu cevap alınmıştır. K5; *“Hareketlerimi kısıtlarım, müdür ne der diye kafama takılır, geziye gidemeyiz, bahçede ders yapamayız. Her şey yine müdür de bitiyor.”*Öğretmen 9 ve 13 idarecim yapmak istediğim şeylere engel çıkartıyor ve beni sınırlandırıyor demiştir. K10 ve K11 *“İdarecim bana engel olsa da ben yine yapmak istediğim etkinliği yaparım, müdürüm tiyatro yapmama izin vermediğinde ben sınıf içinde velilerimi çağırıp onlara oyunu sergiletirdim, gezi yapmama engel çıkarttığında geziyi mesai dışında velilerimle birlikte yaptım”* açıklamasında bulundular. K6; *“Yapacağınız işler, mevzuata uygun olsun der ama bize de inisiyatif kullanma hakkını bırakır. Kısıtlanmış hissetmeyiz.”* Öğretmenler kısıtlandıklarını hissettiklerinde yapmak istediklerini idareden habersiz yapmaktalar veya hiç yapmamaktalar.

b.Güven Duygusu

Çalışma kapsamında yer alan 14 öğretmenden 8’i *‘İdarecilerime çok güvenirim’* derken 9 ve 13 kodlu öğretmenler *“İdarecime güven duymuyorum, kendime güven duymayı öğrendim, en küçük problemde beni küçük düşürebilir, velim gidip beni kötülense velimin tarafını tutar “* ifadesinde bulunmuşlardır. K14 ise *“Yöneticimin arkamda duracağına güveniyorum ama bunu herkese yapar mı bilmiyorum”* şeklinde ifadede bulunmuştur. Öğretmenlerden alınan cevaplara göre, idarecisine güven duyarak çalışan öğretmenin, mesleğini yaparken özgüvenin arttığı gözlemlenmiştir.

c.İş Doyumunu Sağlama

Öğretmenlerden 8'i olumlu tanımlama yaparken,2 öğretmen olumsuz tanımlama yapmaktadır. K1 “Okulumda ast üst ilişkisinin olmaması, idarecinin pozitif bir insan olması, özel sorunlarımızla bile ilgilenmesi yaptığım işi çok daha severek yapmama sebep oluyor.”K2 “Burası, kenar mahalle okulu ve kavga gürültü bu civarda çok olur, öğretmenler istemeyerek tayin gelirlerdi, şuan arkadaşların görev yılları dolmasına rağmen kimse gitmek istenmiyor.” Yaptığı işten memnuniyetsizliğini ve işinde doyum sağlayamadıklarını ifade eden, K9 ve K13”Yaptığım işten zevk almıyorum, tayin isteyip başka okula gitmek istiyorum, beni şuan çalıştığım okulda tutan tek şey velilerimin ve öğrencilerimin sevgisi ve kalmam için ısrarı” sözleriyle açıklamışlardır. Coşku ve heyecanınızı ayakta tutar mı? Sorusuna, K13 “Hayır ben kendim tutarım” şeklinde cevap vermiştir. İdarecilerinin liderlik stiline göre, öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almaları veya almamaları değişmektedir.

ç.Öğretmenin Yönetime Katılması

Öğretmenlerden 8 olumlu cevap alınmıştır. “İdarecimiz bir karar vermeden önce bunu toplantıda gündem yapar ve oylamamıza sunar” demişleridir. Öğretmen cevaplarına göre idarecinin öğretmenin fikrini alması ve çoğunluğa göre karar vermesi öğretmenlerin önemseydiği bir mevzudur.

d.Mesleki Gelişimi Teşvik

Mesleki anlamda kendini geliştirmek isteyen öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığı veya başka özel kurumların açtığı kurslar, seminerler ve sertifika programlarına katılmaya çalıştıklarını ifade ettiler. Öğretmenlerden 8'i idarecinin buna engel çıkarmadığını, teşvik ettiğini ifade ettiler. K9 “İdarecim mesleki seminerlerden bizi haberdar etmiyor, bizi sınırlandırıyor “ açıklamasını yapmıştır.

e.Öğretmenler Arası Ayrım

İdarecinizi nasıl tanımlarsınız sorusuna verilen tanımlama kodunda, K10 ve K11 yöneticilerinin öğretmenler arası ayrım yaptığını, izin verirken v.b durumlarda herkese aynı davranmadığını ifade ettiler. K10 “Okulumuzda iki farklı grup öğretmen var, idare ile arası iyi olanlar ve olmayanlar” şeklinde açıklama yaptı.

K5”Öğretmenler arası kavgalıydı, okulda karmaşa ve kavga vardı, müdür öğretmenler arasında laf taşırdı.” K13 “Çalıştığım okulda öğretmenler arası uyum yok, arabuluculuk yapmaz, okulun içinden haberi bile olmaz”Öğretmenler, bu durumdan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. K1;“Okulumuz sanayi bölgesinde, riskli bölge. Okulda öğretmenler arası çok iyi, evimin bulunduğu civardaki merkezi okula gitmeyi istemedim. Okulun bulunduğu bölge değil, yönetici önemli.” İdarecinin liderlik stiline göre okuldaki çalışanlar arasındaki uyum artmakta veya azalmaktadır.

f.Uzlaştırıcı

İdarecilerin çalışanlarına uzlaştırıcı tutum sergilemesi çalışanlar arasında arabuluculuk vazifesi üstlenmesi liderlik stillerine göre değişmektedir. Uzlaştırıcı alt kodunda iki farklı konu ortaya çıkıyor. Bunlardan ilki, yöneticinin okulda, veli-öğretmen arasında uzlaştırıcı vasfının olmasıdır. K5 “*Veli profilimiz kavgaya yatkın, müdürümüz, velileri yatıştırır, velinin suyuna gidip sorunları çözer. İnsana insan olduğu için değer verir.*“ Veli-öğretmen arasında idarecinin tampon bölge gibi yumuşatıcı, uzlaştırıcı vasfının olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenler tarafından bahsedilen diğer uzlaştırıcılık vasfı ise öğretmen-öğretmen arasında arabuluculuk vazifesidir. Bu konuda K13, “*Öğretmenler arasındaki sorunlarda arabuluculuk yapmaz, müdahil olmaz*” K5”Öğretmenler arası kavgalıydı, okulda karmaşa ve kavga vardı, müdür öğretmenler arasında laf taşırdı, uzlaştırıcı tavır takınmazdı.”Bu durum okuldaki uyumu azaltmakta, okulda kavga ve çatışmaların artmasına sebep olmaktadır. İdarecinin liderlik stiline bağlı olarak ortamdaki uyum, birlikte hareket etme davranışları azalmakta veya artmaktadır.

g.Adalet

K1 “*Okul idarecisi pozitif olmalı, kurallara uymalı, uygulattırmalı, uygularken adaletli olmalı.*” Dört öğretmen idarecilerinin, çalışanlarına karşı, tutum ve davranışlarının adil olması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

h.Mesleki Tükenmişlik

Öğretmenlerden dokuzu idarecilerinin tutum ve davranışlarına bağlı olarak mesleki tükenmişlik duygusu yaşadıklarını ifade etmişlerdir. K1” *Boş vermişlik olurdu, aşk şevk olmaz sadece görev olduğu için yapılırdı işler.*” K4 “*Eski müdürüm, akraba cenazesine gitmek için izin istediğimde vermedi, ben de dinlemeyip gittim,*

hakkında soruşturma açtı, sonra ki günlerde dersimi anlatıp evime gittim, okul adına iğne kıpırdatmadım". K6, "Motivasyonum düşerdi, beklenen hedeflere okul olarak ulaşmazdık."K7, "Motivasyonum düşerdi, işe gönülsüz giderdim, hevesim kaçardı" K12" Tükenmişlik duygusu zamanla, öğretmeni alanında köreltir" K13 "Canımı sıkıyor, memnuniyetsizim, çok azimli, çok istekliydim motivasyonumu kırdı, törpüledi." Öğretmenler; yaptığı işten yorgun hissetme, hemen emekli olmayı isteme şeklinde duygularını ifade etmişlerdir.

5.2.4. Okula Etki

Okula etki temasına bağlı olarak yönetim zafiyeti, temsiliyet, resmiyetçilik, etkinliklere teşvik, durum idare etme, çözüme odaklılık ve inisiyatif kullanma kodları oluşmuştur.

a. Yönetim Zafiyeti

Yönetim zafiyetini, K13 "*Okulumuzda idarecinin varlığı ile yokluğu arasında bir fark yok, herkeste rahatlık salaşlık var, müdür bir şey demez diye derslere vaktinde girilmiyor, veli ile ilgili problemler idareye yansıtılmıyor*" sözleri ile ifade etmiştir. K10 "*Veliler okula çok rahat girip çıkıyorlar, okulda tedbir takip yok, girenin çıkanın takibi yok*" diyerek okulundaki yönetim zafiyetin dile getirmiştir. Öğretmenlere göre, okuldaki düzen, kurallara uyuluyor veya uyulmuyor olması okul müdürünün liderlik stillerine göre değişkenlik göstermektedir. Öğretmenler; okulda mesai saatine dikkat edilmemesi, okula giren çıkanın takibinin yapılmaması, derslere giriş çıkışların keyfi olmasını yönetim zafiyeti olarak algılamaktadırlar.

b. Temsiliyet

Öğretmenlerden altısı olumlu tanımlama yaparken, dört öğretmen olumsuz tanımlama yapmıştır. İdarecinin, okulu dışarıda farklı platformlarda temsil etmesi, okulun başarılarıyla okulun adını duyurması öğretmenler açısından önemli bir alt kod olarak temsiliyeti karşımıza çıkarmıştır. K6, "*Kurumun en iyi şekilde temsil edilmesi için uğraşır.*" K5 "*Okulumuzun adını her programda, faaliyetlerde duyurmaya çalışır. Yapmışken en iyisini yapalım diye uğraşır.*" Altı öğretmen "*Okulumuz dışarıda güzel temsil ediliyor*" ifadesinde bulunurken, dört öğretmen bu konuda, okullarının gerektiği gibi dışarıda temsil edilmediğini anlatmışlardır. K9 "*İdarecimizin yaşı genç, onun dinamik olmasını ve okulumuzu en güzel şekilde*

temsil etmesini beklerken, tam tersi, kendini ön plana çıkarmak istiyor, okulun adını duyurmayı arka plana atıyor” şeklinde açıklama yapmıştır.

c.Resmiyetçilik

Öğretmenlerden 7’si, idarecilerinin resmiyete çok önem verdiğini bunun kendileri için olumlu olduğunu söylerken, iki olumsuz cevap alınmıştır. K10 “*İdarecim, mevzuata çok önem veriyor, harfiyen yerine getiriyor, aşırı kuralcıdır, bu MEB için iyi görünse de öğretmenleri çok sıkıyor*” şeklinde ifade etmiştir. K11 “*Okul gezimiz olacaktı, hazırlıklar yapıldı, başka bir şoför ve başka bir otobüs ayarlamak yerine, resmiyette küçük bir eksiklik var diye, yola çıkılacağından bir gün önce geziyi iptal etti*” sözleriyle rahatsızlık duyduğunu ifade etmiştir. İdarecinin liderlik stiline göre mevzuata uygun davranırken aşırılıklara kaçılması çalışanı rahatsız etmektedir.

ç.Etkinlikleri Teşvik

Çalışmamızdaki öğretmenlerden 8’i “*İdarecimiz etkinliklere, yarışmalara katılmamız için bizi teşvik eder, yönlendirir*” derken, 5 öğretmen “*Dışarıda yapılan etkinlik veya yarışmalardan, bizi haberdar etmez*” ifadesinde bulunmuşlardır. K5; “*İdarecimiz, proje ve seminerlere gitmemiz için bizi teşvik eder, beni uluslararası projelere de katılmam için çok zorladığı da olmuştur*” açıklamasını yapmıştır. İlkinden farklı bir liderlik stiline sahip yöneticiyle çalışan, K13; “*Gezi yapacak oluruz ne otobüsü tutar, ne de başka işlere yardımcı olur, satranç turnuvasına öğrenci götürmek istediğimi söylediğimde, “ Hocam başımıza iş çıkarma, cevabını almıştım. “* diyerek tam tersi bir idareci stilinden bahsetmiştir. K14; “*Sınıf dışı etkinliklerde öğretmeni hırslandırır, motive eder.*” Öğretmenlerden 8 olumlu, 5 olumsuz cevap alınmıştır.

d.Durum İdare Etme

Çalışmamızdaki öğretmenlerden 3’ü, idarecileri için, “*Okulda normal süreç devam etsin yeterli, fazladan aktiviteye ihtiyaç yok düşüncesinde, yeni fikirlerle gittiğimizde ne gerek var diyerek geri gönderiyor.*” K9; ‘*Etliye sütlüye karışmaz, rutinler devam etsin yeter, bu durum bazı öğretmenlerin hoşuna da gidiyor, rutini uygulamak kolaylarına geliyor, ekstra işe ne gerek var düşüncesindedir*” şeklinde anlatmıştır. K13 “*İdarecimiz, suya sabuna dokunmaz, vaziyeti idame ettirir.*” Ö4;

“Müdürümüz vekil müdür olduğu için mevcut durumu devam ettiriyor. Fazlası yok.” İdarecinin liderlik stiline bağlı olarak, okulda mevcut durum devam etmekte, yenilikler ve girişimcilik ruhu yaşanmamaktadır.

e.Çözüm Odaklılık

Tanımlama gerekçeleri okula etki koduna bağlı olarak ortaya çıkan alt kodlardan birisi de idarecinin çözüme odaklı olması veya olmaması. Okul içi sorunların kısa sürede çözüme ulaşması öğretmenleri olumlu etkilemektedir. Öğretmenlerden, 8 öğretmen olumlu tanımlama yaparken, 2 öğretmen olumsuz tanımlama yapmıştır. K12 *“İdarecim hızlı karar verir, sürüncemede iş kalmaz, iş bitiricidir.”* Olumsuz tanımlama yapan K13 *“İdarecimiz, suya sabuna dokunmaz, hiçbir şeye karışmaz, dolayısıyla diğer öğretmen arkadaşlarım da dahil okulda kimse müdürü aramaz, sorununu ona götürmez çünkü çözüm olmayacağını bilirler”* demektedir.

f.İnisiyatif Kullanma

Okul müdürü liderlik stillerine göre değişiklik gösteren bir diğer alt kod, idarecinin okulla ilgili bazı durumlarda inisiyatif kullanabilmesi. Bu durum öğretmenlerin işlerini kolaylaştırıyor ve memnuniyeti artırıyor. K10 *“Müdürüm özel işlerimi kolaylaştırmak için bana yardımcı olur ama herkese aynı değil. İnisiyatif kullanır. Ekstra işlerde tüm öğretmenler gönüllü kalmaz, bazıları kalır. Müdürde kalmayanlara, izinlerinde sorun çıkarır.”*

5.2.5. Okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul yönetimini nasıl etkilediğine ilişkin bulgular

Okul müdürlerinin liderlik stillerini uygulamalarının okul yönetimine etkisine göre dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili temaları oluşturulmuştur. Temalar altında öğretmene etki, okula etki, velilere etki ve öğrencilere etki olmak üzere dört kod oluşturulmuştur.

5.2.6. Dönüşümcü Liderlik

Tablo 32. Öğretmen Algılarına Göre Dönüşümcü Lider Özellikleri

Tema	Kod	Alt kod	f
Dönüşümcü Liderlik	Öğretmene Etki	Aidiyet duygusu	8
		İş doyumunu	8
		Adanmışlık	8
		Etkinliklere teşvik etme	8
		Seminerlere teşvik etme	8
		Güvenilirlik	8
		Ödüllendirme	8
	Okula Etki	Sosyal kabul	5
		Fiziki mekan geliştirme	5
		Sosyal ve kültürel merkez	5
	Velilere Etki	Okulu sahiplenme	9
		Kurumsal iletişim	9
	Öğrencilere Etki	Devamlılığını sağlama	6
		Kurumsal ödüllendirme	12
		Kurumsal saygı	6

5.2.7. Öğretmene Etki

Dönüşümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen öğretmene etki koduna bağlı olarak, aidiyet duygusu, iş doyumunu, adanmışlık, etkinliklere teşvik etme, güvenilirlik ve ödüllendirme alt kolları oluşturulmuştur.

a. Aidiyet Duygusu

Öğretmene etki koduna bağlı olarak oluşan alt kodlardan birisi aidiyet duygusudur. Öğretmenler, dönüşümcü liderlik stiline sahip okul yöneticilerinin kendilerinde aidiyet duygusu oluşturduğuna vurgu yapmıştır. Okul müdürlerinin, okulla ilgili ekstra işlerde okulda mesai dışında kalmaları, öğretmenlerle birlikte çalışmaları öğretmenlerde aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Öğretmenler okula severek geldiklerini söylemişlerdir. K1 *“Daha önceki müdürümle sorunlar yaşamıştım okula gelirken ayaklarım geri geri giderdi ama bu müdürümle çalışırken okula gelmekten zevk alıyorum”*. K2 *“Emeklilik yılım geçmiş olmasına rağmen müdür bey –Seninle çalışmaya devam etmek istiyorum dedi, kabul ettim, ben müdürümle aram iyi olduğu için okulumu evim gibi hissediyor ve çalışmaya devam ediyorum. Gerektiğinde okulda yattığım bile olmuştur. “Öğretmenler dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürlerinin kendilerini etkileyen aidiyet duygusuna nasıl etki ettiğini ortaya koymuştur. Öğretmenler değişik alternatiflere sahip olmasına rağmen okul müdürünün dönüşümcü liderlik stili sergilemesi nedeniyle sosyoekonomik düzeyi düşük okulda çalışmaya devam etmektedir.*

b. İş Doyumu Arttırma

Tanımlama gerekçelerinde de yer alan iş doyumunu arttırma kodu burada sadece olumlu tanımlama yapılarak anlatılmıştır. Öğretmenlerden 8'i okula gelmekten mutlu olduklarını vurguladılar. K2 *“Burası, kenar mahalle okulu ve kavga gürültü bu civarda çok olur, öğretmenler istemeyerek tayin gelirlerdi, şuan arkadaşların görev yılları dolmasına rağmen kimse gitmek istenmiyor.”*

c. Adanmışlık

K2 *“İdarecim okulda mesai dışında da kalıyor, duvarları boyamak için kendisi de cebinden para verip boya aldı ve hep birlikte duvarları boyadık, müdürümüz siz çalışın deyip bizi bırakıp gitmedi. Saat 8 e kadar okulun işleriyle uğraştığımız oluyor. Çatı tamiri, bahçe duvarlarının tamirinde okul tamirciye para*

ödemesin diye kendimiz yapmaya çalışıyoruz.” Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürü, öğretmenlerde adanmışlık duygusunu olumlu yönde arttırmaktadır.

ç.Etkinliklere Teşvik Etme

Tanımlama gerekçelerinde de yer alan, etkinliklere teşvik etme alt kodu burada sadece olumlu tanımlama yapılarak anlatılmıştır. Öğretmenlerden 8’ si İdarecimiz etkinliklere, yarışmalara katılmamız için bizi teşvik eder, yönlendirir “şeklinde olumlu ifade bulunmuşlardır. K5; *İdarecimiz, Proje ve seminerlere gitmemiz için bizi teşvik eder, beni uluslararası projelere de katılmam için çok zorladığı da olmuştur*” K14; *“Sınıf dışı etkinliklerde öğretmeni hurslandırır, motive eder.”* açıklamasını yaptı. Dönüşümcü liderlik vasıflarını saydığımız, K13, *“Müdürüm bu özelliklere sahip olsaydı, yarın öğrencilerime neler yapabilirim, hangi farklı etkinlikleri uygulayabilirim, diye düşünürdümama şimdi hemen emekli olmayı düşünüyorum.”* diyerek idarecisi tarafından teşvik görmediğinden şikayetçi olmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerine göre dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürü öğretmenlerini etkinliklere ve kendini geliştirme faaliyetlerine katılmaya teşvik ederek öğretmenin iş doyumunu artırırken dönüşümcü liderlik stiline sahip olmayan okul müdürü öğretmenin tükenmişliğini artırmaktadır.

d.Seminerlere Teşvik Etme

Öğretmenlerden mesleki anlamda kendini geliştirmek isteyen öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığı veya başka özel kurumların açtığı kurslar, seminerler ve sertifika programlarına katılmaya çalıştıklarını ifade ettiler. Tanımlama gerekçelerinde de yer alan, seminerlere teşvik etme alt kodu burada sadece olumlu tanımlama yapılarak anlatılmıştır. Öğretmenlerden 8’i idarecisinin buna engel çıkarmadığını, teşvik ettiğini ifade ettiler.

e.Güvenilirlik

Öğretmenlerden 8’i okul yöneticilerine güven duyduklarını ve bunun işe gelirken sevecek gelmelerine sebep olduğunu, söylemişlerdir. K1 *“İdarecim öğretmeni dinlemeden veliye hak vermez, farkında olmadan müdürüm tarafından korunduğumu hissettim, bana hesap sormadan açığımı kapattı.”*K8 *“Kendimi güvende hissediyorum, veliye karşı arkamda olduğumu biliyorum, veli şikâyet etse bile doğru bildiğim şeyi yapabiliyorum, müdürüm öğretmenini savunur”.*

f.Öğretmeni Ödüllendirme

8 öğretmen, idarecilerinin öğretmenlere ödüllendirme yaptığından söz etmişlerdir. Öğretmenlerin hepsi de ödüllendirmenin toplantılarda veya yalnızken teşekkür etme şeklinde olduğunu maddi ödüllendirilmenin yapılmadığını vurgulamışlardır. K6 “*İdarecimiz toplantılarda teşekkür edip onore eder ama il veya ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden ödül almamıza vesile olmaz*” diyerek beklentisini ifade etmiştir. Öğretmen bu görüşüyle dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürlerin de öğretmen gözüyle eksiklerinin olabileceğini ortaya koymuştur.

5.2.8. Okula Etki

Dönüşümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen okula etki alt koduna bağlı olarak, sosyal kabul, fiziki mekân geliştirme ve kültürel merkez alt kolları oluşturulmuştur.

a.Sosyal Kabul

Okulun bulunduğu çevrede kabul görmesi eğitim açısından önem arz eder. Günümüzde, genellikle merkezi yerlerdeki okulların çok tercih edilen başarısı kabul görmüş okullar olduklarını, kenar mahalle veya çok göç almış semtlerdeki okulların ise çevre tarafından kabullenilmediğini ailelerin çocuklarını bu okullara göndermek istemediklerini gözlemledik. 5 Öğretmenimiz okullarının göç alan bölgede olduğunu ve öğretmenlerin bu okullarda çalışmak istemediklerini ifade etmişler, idarecilerin çevre halk ile ilişkilerinin sıcak ve samimi olmasının bu önyargıyı kırdığını ifade ettiler. Okul yönetişinin mahalleli tarafından sevilmesinin, okulun kabul görmesini olumlu yönde etkilediğini söylediler. K1; “*Okulum sanayi bölgesinde, riskli bölge. Evimin olduğu yerdeki merkezi bir okula gitmeyi istemedim. Velilerle idarecim arasındaki ilişki farklı...Çok güzel. Mahalleli ile arası iyi.*”

b.Fiziki Mekanı Geliştirme

1, 2, 3, 5, 6 kodlu öğretmenler okulun fiziki mekânını değiştirmek adına, okulu boyama, yenilikler yapma, binaya ihtiyaç doğrultusunda eklemeler yapma konularında idarecilerinin ön ayak olduğunu liderlik yaptığını belirtmişlerdir. Öğretmen 14 ise okullarının sit alanı içinde olduğunu çivi bile çakamadıklarını belirtmiştir. K2; “ *Okulun boyanması gerekiyordu. Bütün duvarları gönüllü olarak, öğrencileri de işin içine katarak boyadık. Parasını cebimizden verdik. Veliler de dahil duvarları renklendirdik.*”

c. Sosyal Ve Kültürel Merkez

Dönüşümcü liderin vasıfları baskın olan müdürün çalıştığı, okulların bulunduğu mahallede sosyal ve kültürel faaliyetlerin yapıldığı merkez haline dönüştüğü gözlemlenmiştir. Velilerin rahatlıkla girip çıkabildiği, okulun öğretmenleri ile sıcak ilişkiler kurabildiği, öğrenci, aile, okul saç ayağının tamamlandığı, dolayısıyla öğrencinin başarısının arttığı beklenen sonuçlardandır. K1 “*İdarecimiz çöpçülere v.b. görevlileri okula davet edip yemek yedirip çay içirir.*” demiştir. K2; “*İdarecimle ev ziyaretlerine gidiyoruz, onlarda okula geldiğinde değer görüyorlar. Kamelyada oturup sohbet ederler.*”

5.2.9. Velilere Etki

Dönüşümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen velilere etki alt koduna bağlı olarak, okulu sahiplenme ve kurumsal iletişim alt kolları oluşturulmuştur.

a.Okulu Sahiplenme

Dönüşümcü Liderlikte veliye etki kodunda, velinin okulu sahiplendiği benimsediği gözlemlenmiştir. K2 “*Veli okula severek geliyor, kamelyada oturuyorlar, idarecimiz onlar çay ikram eder*” K2 “*Okulumuzda boşanmış aile çocukları çok var, hapiste olan velilerimiz var buna rağmen müdürümüz haber gönderdiğinde tüm veliler okula geliyor, veliler idarecimize çok değer veriyorlar.*” K3 “*Okulumuza Kızılay kan bağıışı için görevliler gelecekti, müdürümüz bir gün önceden velileri çağırdı toplantı yapıp önemini anlattı, sonucunda kan bağıışında katılım çok yüksek oldu. Veliye davetiye gittiğinde, altında müdürün imzası varsa katılım yüksek olur, müdür birleştirici etkiye sahip*” şeklinde ifade etmiştir. K8 “*İyi niyetli veli okul ile ilgili organizasyonun içine daha kolay girer, kötü niyetli veli ise*

sonradan yelkenleri indirir çünkü idarenin bu işi bildiğini anlar ve güven duymaya başlar.”

b.Veli –Okul Kurumsal İletişisi

Okul-aile-veli üçlüsünün bir parçası olan velinin, okul müdürü ile olan olumlu diyalogu, eğitime olumlu katkılar sağlayacaktır. İdarecinin velilere yönelik ilgili ve sıcak davranışları veli-okul iletişimini arttıracaktır. K2“*Müdürümüz, okuldan yanına birkaç öğretmen arkadaşı da alıp, ev ziyaretlerine, esnaf ziyaretlerine, düğüne veya cenaze ziyaretlerine gidiyor,”*

5.2.10. Öğrencilere Etki

Dönüşümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen öğrencilere etki alt koduna bağlı olarak devamlılığı sağlama, kurumsal ödüllendirme ve kurumsal saygı alt kolları oluşturulmuştur.

a.Öğrencinin Devamlılığını Sağlama

Öğretmenler tarafından, dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürünün bulunduğu okullarda öğrenci devamsızlıklarının azaldığı ifade edilmiştir.K4“*Okulumuz kenar mahallede ve çok göç almış bir bölgede. Anaokuluna mevcudumuz 5-6 öğrenciydi. Müdürümüz ve öğretmen arkadaşlar birlikte bu yaş grubu çocuğu olan velileri bizzat ziyaret edip velileri ikna ettiler. Şuan anasınıfında boş yerimiz kalmadı. Öğrenci devamsızlıkları yok denecek kadar azaldı.”*

b. Öğrenciyi Ödüllendirme

Öğretmenler tarafından, yöneticinin öğrenciyi ödüllendirmesinin, öğrenci motivasyonunu arttırdığı ve dolayısı ile başarıyı da arttırdığı ifade edilmiştir. 12 Öğretmen, idarecilerinin, sportif aktivite v.b. alanlarda başarılı olan öğrencileri bazen odasına çağırıp, bazen İstiklal Marşı törenlerinde tüm okulun önünde ödüllendirme yapıldığını bunun öğrencileri motive ettiğini ifade ettiler.

c.Öğrencinin Kurumsal Saygısı

Öğrencinin kuruma saygısını arttıran başta öğretmeni olduğu gibi, okul müdürün de bunda olumlu payı vardır. K2“*Çocuk okulu seviyor, öğle yemeğine gitmiyor, idareci cebinden para çıkarıp yemek parasıveriyor. Çocuk ailede*

göremediği sevgiyi okulda buluyor.” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenlerden 6’sı öğrencilerin, idareciye dolayısıyla da kuruma saygı duyduklarını ifade etmişlerdir. Araştırma bulguları öğretmenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarını sergileyen bir müdür ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

5.2.11.Sürdürücü Liderlik

Tablo 33. Öğretmen Algılarına Göre Sürdürücü Lider Özellikleri

Tema	Kod	Alt kod	f	
Sürdürücü Liderlik	Öğretmene Etki	Mutsuzluk	7	
		İnisiyatif alamama	4	
		Tükenmişlik	5	
		Mazeret üretme	3	
		Öğretmenler arası sorun	5	
		Bireysel güven	1	
		İdari baskı	4	
		Sosyal atalet	2	
		Çözümü öteleme	2	
		Yönetimsel ortaklar	1	
	Durumu idare etme	3		
	Okula Etki			5
			İdari gölgeleme	
	Velilere Etki		Değer aşınımı	2
			Kurumsal saygı	4
Öğrencilere Etki				

5.2.12. Öğretmene Etki Kodu

Sürdürümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen öğretmene etki koduna bağlı olarak mutsuzluk, inisiyatif alamama, tükenmişlik, mazeret üretme, öğretmenler arası sorun, bireysel güven ve idari baskı alt kolları oluşturulmuştur.

a.Mutsuzluk

Öğretmenler, Sürdürümcü liderlik vasıfları gösteren müdürle çalıştıklarında mutsuz olduklarını, psikolojik anlamda olumsuz etkilendiklerini bildirmişlerdir. K9”*İdarecim, sabahdan öğretmenim moralini bozar, onunla çalıştığım son iki yılda motivasyonumu kırdı, bir an önce tayinimi isteyip gitmek istiyorum*”. K8”*Öğretmen olarak değersiz olduğumu düşünüyorum*”

b.İnisiyatif Alamama

Öğretmenler, idarecilerinin iş ile ilgili bir problem çıktığında, çözümün parçası olmamasından, inisiyatif kullanamamasından şikâyet etmişlerdir. K8”*Müdürüme ergenlik dönemindeki çocukların özel sorunlarıyla ilgili bir öneri sundum. Beni bulaştırma da nasıl yaparsan yap dedi. Kendi imkânlarımla çözüm ürettim. Başarılı olduğumu görünce sonradan çözüme kendisi de dâhil oldu.*”Öğretmen 10 ve K11”*İdarecim çözüm bulmaz, çözümün parçası olmaz demiştir.*”

c.Tükenmişlik

Sürdürümcü liderlik stiline sahip müdürler ile çalışanların, yaptıkları işten zevk almadıkları, tükenmişlik hissettikleri, öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.K1”*Boş vermişlik olurdu, aşk şevk olmaz sadece görev olduğu için yapılırdı işler.*” K12,”*Tükenmişlik duygusu zamanla, öğretmeni alanında köreltir*” Öğretmenler; yaptığı işten yorgun hissetme, hemen emekli olmayı isteme duygularını ifade etmişlerdir.

ç.Mazeret Üretme

Öğretmenlerin, müdürün liderlik stiline bağlı olarak ekstra işlerde mazeret üreterek, çözüme yardımcı olmadıkları dolayısı ile işleri kolaylaştırmadıklarını, bunu bilerek yaptıklarından söz etmişlerdir.K2,”*Okulla ilgili, genel işlerde mazeret*

üretirdim.” K4“3 yıl çok kötü bir müdürle çalıştım, yangın çıksa itfaiyeyi aramazdım, mesai dışında okula gelmemek için mazeret üretirdim.”

d.Öğretmenler Arası Sorunlar

K13, “Öğretmenler arasındaki sorunlarda arabuluculuk yapmaz, müdahil olmaz” K5, “Öğretmenler arası kavgalıydı, okulda karmaşa ve kavga vardı, müdür öğretmenler arasında laf taşırdı.”Öğretmenler; idarecimiz öğretmenler arasındaki uyuma önem vermez, müdahil olmaz şeklinde ifade etmişlerdir. Bu durumdan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. İdarecinin liderlik stiline göre okuldaki çalışanlar arasındaki uyum artmakta veya azalmaktadır.

e.Bireysel Güven

Öğretmenlere Sürdürümcü liderlik özelliklerini tanımladığımızda, K8, “Öğretmen değersiz olduğunu düşünür ve kendine güven duymaz, bulunduğu kurumda da kendini güvende hissetmez.” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenin çalıştığı kurumda idarecisine karşı güven duyması, kendine olan güvenini de arttırmaktadır.

f.İdari Baskı

Sürdürümcü liderlik stili sergileyen okul müdürleri çalışanlarına idari baskı uygulayabilmektedir. Bu konuda; K12, “Kendi fikirlerini zorla uygulattırmaya çalışır, yönlendirip zorlar, derste kendini kapıdan gösterip başını sokar bakar gider, kendini takip ettiğini gösterir.”K10“Görev dağılım yaparken bazen bazı öğretmenlere dayatır, zorla yaptırır.”K2,“Daha önce çalıştığım, müdürüm idareciliği baskı aracı olarak kullanıyordu, okula istemeyerek geliyordum” şeklinde ifade etmiştir.

5.2.13. Okula Etki

Sürdürümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen okula etki koduna bağlı olarak sosyal adalet, çözümü öteleme, yönetsel ortaklar ve durumu idare etme alt kolları oluşturulmuştur.

a.Sosyal Atalet

Bu alt kodlarda ilki olan Sosyal Atalet; K8, “Okulda başıboşluk olur, çalışanlar kafasına göre takılır, okul eğitim yuvası olmaktan çıkar.”K4, “Devletin

yap dediği kadarını yaparım, fazlasını yapmam, dersimi anlatıp çıkarım.”Öğretmenler yapmaları gereken işlerin en asgarisini yapıp, başka işleri görmezden geleceklerini, kafalarına göre davranacaklarını ifade etmişlerdir.

b.Çözümü Öteleme

Sürdürümcü liderlik vasıflarını saydığımız bir idareci ile çalışsaydın nasıl olurdu sorusuna,K6 *“İdarecinin çözümü hep öteler ve beklenen hedeflere hiç ulaşamazdı”* cevabını vermiştir. K8; *“Böyle bir müdürle çalışmak istemezdim, yeni bir fikirle gittiğimde beni tıkar, engeller, çözüm yerine ket vurur.”*Öğretmenler, çözümü öteleyen idareci ile çalışmayı istememektedirler.

c.Yönetimsel Ortaklar

K13, *“1. sınıflarda çocuğunun durumu hakkındaki sorunlarını, idare ile çözemeyen veli, mahalle muhtarına gitmiş ve durumu anlatmış, muhtar müdüre gelip derse girmek istediğini söylemiş ve müdür muhtarın derse girip öğretmeni gözlemlemesine izin verdi.”*Bu durum idarenin zafiyetini ortaya koyduğu gibi idareye alternatif idareciler olabileceğini de gösterir.

ç.Durum İdare Etme

3 öğretmen, idarecileri için, *“Okulda normal süreç devam etsin yeterli, fazladan aktiviteye ihtiyaç yok düşüncesinde, yeni fikirlerle gittiğimizde ne gerek var diyerek geri gönderiyor”* diyerek ifade etmişlerdir. K9;*“Etliye sütlüye karışmaz, rutinler devam etsin yeter, bu durum bazı öğretmenlerin hoşuna da gidiyor, rutini uygulamak kolaylarına geliyor, ekstra işe ne gerek var düşüncesindedir”* şeklinde anlatmıştır. K13, *“İdarecimiz, suya sabuna dokunmaz, vaziyeti idame ettirir.”* K4, *“Müdürümüz vekil müdür olduğu için mevcut durumu devam ettiriyor. Fazlası yok.”* İdarecinin liderlik stiline bağlı olarak, okulda mevcut durum devam etmekte, yenilikler ve girişimcilik ruhu yaşanmamaktadır.

5.2.14. Velilere Etki

Sürdürümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen velilere etki koduna bağlı olarak idari gölgeleme alt kolları oluşturulmuştur.

a.İdari Gölgeleme

Bu alt kodlarda ilki olan İdari Gölgelemede, K8 “*İdareci veliden korkar, kendisinin veli tarafından üst kurumlara şikayet edileceğini düşünür, veli idareyi parmağında oynatır*” sözleri ile ifade etmiştir.

5.2.15. Öğrencilere Etki

Sürdürümcü liderlik temasına bağlı olarak gelişen öğrencilere etki koduna bağlı olarak değer aşımı ve kurumsal saygı alt kolları oluşturulmuştur.

a.Değer Aşımını

K12, “*Öğrenciler ya çok asi ya da içe kapanık olabilirler, öğretmenin öğrenciye yaptırımı olmaz.*”

b.Kurumsal Saygı

Öğretmenlere göre öğrencinin kuruma saygısı kalmamaktadır. K2, “*Öğrencilerin idareciye saygısı olmaz ve dolayısıyla okula da saygısı olmaz. Çalıştığım okul merkeze uzak ve ilk geldiğim yıllarda durum böyleydi eni gelen idarecimiz ile öğrenci davranışlarında düzelmeler oldu.*”

5.2.16. Serbest Bırakıcı Liderlik

Tablo 34. Öğretmen Algılarına Göre Sürdürücü Lider Özellikleri

Kod	Alt kod	f	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Öğretmene Etki	Psikolojik Etki	5
		Mesleki Tükenmişlik	9
		Güven Kaybı	2
		Kurumsal Güvensizlik	4
		Okuldan Kaçma	5
		Kendi Çözümüne Yönelme	6
		Öğretmenler Arası Çatışma	5
	Okula Etki	Gölgeleme	2
		Zaman Kaybı	2
		Sosyal Çatışma	1
		Sorumluluktan Kaçınma	4
		Etkinlikleri Engelleme	5
	Velilere Etki	Okul Dışı Güçler	6
		Yönetim Zafiyeti	6
Kurumsal Güvensizlik		4	
Öğrencilere Etki	Veli-Kurumsal Saygı	7	
	İstenmeyen Davranışlarda Artış	2	

5.2.17. Öğretmene Etki Kodu

Serbest bırakıcı liderlik temasına bağlı olarak gelişen öğretmene etki koduna bağlı olarak psikolojik etki, mesleki tükenmişlik, güven kaybı, kurumsal güvensizlik, okuldan kaçma, kendi çözümüne yönelme, öğretmenler arası çatışma, gölgeleme ve zaman kaybı alt kolları oluşturulmuştur.

a.Psikolojik Etki

K3, *“Mutsuz, güvensiz bir ortam, moral olarak kötü olurdum, sadece sınıf içinde öğretmenlik yapardım ekstralar olmazdı.”* K6, *“Böyle bir müdürle çalışmak istemezdim, güler yüz kalmazdı, kendimi yalnız ve desteksiz hissedirdim. K13”* *“Öğrencilerim birçok yarışmada ödül aldılar, idarecim bir kez teşekkür etmedi, kermeste akşama kadar çalışan öğretmenlere de hiç teşekkür etmedi, üzüldük, kırıldık.”* Öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik stillerine bağlı olarak iş yerinde mutlu ya da mutsuz olduklarını psikolojik olarak etkilendiklerini ifade etmişleridir.

b.Mesleki Tükenmişlik

Çalışmada yer alan öğretmenlerden 9’u idarecilerine bağlı olarak mesleki tükenmişlik duygusu yaşadıklarını ifade etmişlerdir. K13 *“Canımı sıkıyor, memnuniyetsizim, çok azimli, çok istekliydim motivasyonumu kırdı,törpüledi.”*K4 *“Eski müdürüm, akraba cenazesine gitmek için izin istediğimde vermedi, ben de dinlemeyip gittim hakkımda soruşturma açtı, sonrasında dersimi anlatıp evime gittim, okul adına iğne kıpırdatmadım”* K6, *“Motivasyonum düşerdi, beklenen hedeflere okul olarak ulaşmazdık.”*K7, *“Motivasyonum düşerdi, işe gönülsüz giderdim, hevesim kaçırdı”* Öğretmenler; yaptığı işten yorgun hissetme, hemen emekli olmayı isteme şeklinde duygularını ifade etmişlerdir.

c.Güven Kaybı

Okul müdürünün liderlik stiline bağlı olarak öğretmenlerin idareye olan güven duygusunun değiştiğini ifade etmişlerdir. K9,*idareye güvenmiyorum* derken, K8, sıkça idarecisine güven duymanın öneminden bahsetmiştir. K13, ise *“İdarecime velilerimden birisi gidip beni kötülese arkamda durmaz, velinin tarafına geçiverir, bazı velilerim müdürden daha çok arkamda duruyor”* cümlesini kurmuştur.

ç.Kurumsal Güvensizlik

Serbest bırakıcı lider, iş görenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi hâline bırakır, astlarla bir takas ya da antlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip,1998). Bu liderler, özellikle karar vermekten çekinirler (Çelik,1998).

K13, *“Öğretmenler veli ile ilgili sorunları idareye yansıtmıyorlar, çünkü çözüm olmayacağını bilirler. Okulda kimse müdürü aramaz. Böyle kuşun, böyle kuyruğu olur, böyle müdürün sonucunda böyle okul olur.”*

d.Okuldan Kaçma

Serbest bırakıcı liderlik özelliklerini saydığımız öğretmenlerden 5’i okuldan tayin isteyip giderdim cevabını verdiler. K2 *“En erken okuldan nasıl gidebilirimin yollarını arardım, torpile başvurup tayinimi çıkartırdım”* cevabını vermiştir. K3, *“İlk olarak tayin hakkımı kullanırdım ve işe severek gidebileceğim başka okula giderdim.”*K13, *“Ben şuan tayin isteyip gitmek istiyorum, beni velilerim tutuyorlar”*

e.Kendi Çözümüne Yönelme

K10; *“Tiyatro yapmak istedim idare izin vermedi, ben de sınıfımın içinde sadece kendi velilerimi çağırarak yaptım”*, demiştir.K11; *“ İdarenin izin vermediği geziyi, kendim hafta sonu velilerimle yaptım”* demiştir.K8 *“Sorunlarımı müdüre anlatmazdım bile, yansıtmazdım. Anı kurtaran kısa çözümlerle işi bitirirdim’.* K1 *“Geri bildirim vermekten kaçan bir idarecide çözümü kendim arardım veya bir*

*üst makama çıkardım” K14; “Okulla ilgili işlerimde en ufak şeyi bile idarecime söyler onun desteğini arkama almaya çalışırım, ama desteği olmazsa tek başıma yapmaya çalışırım.”*Sorunlarına idarecisi ile çözüm bulamayan öğretmenler kendi çözümlerine yönelmektedirler.

f.Öğretmenler Arası Çatışma

Öğretmenler arası çatışma alt kodunda, 5 öğretmen, idarecim öğretmenler arasında ayırım yapıyor, demiştir. K5, *“Öğretmenler arası kavgalıydı, okulda karmaşa ve kavga vardı, müdür öğretmenler arasında laf taşırdı.”*K13, *“Çalıştığım okulda öğretmenler arası uyum yok, arabuluculuk yapmaz, okulun içinden haberi bile olmaz”* Öğretmen 13,okulunda öğretmenler arası uyum olmadığını, idarecilerinin bu konuda arabuluculuk yapmadığını, ifade etmiştir. İdarecinin tutumuna göre çalışanların arasındaki uyum azalmaktadır.

g.Gölgeleme

Öğretmen 3 ve 13 okuldaki sorunlarını çözemediklerinde bir üst makama giderek çözüm arayışına gittiklerini belirtmişlerdir. 13 numaralı öğretmenin çalıştığı okulda *“1. Sınıflarda öğretmen veli problemini çözmek için sınıfa, mahalle muhtarı olaya dahil olup, sınıfa gözlem yapmaya mahallenin muhtarı girmiştir.İdare sorunu çözememiş veliler çözüm merci olarak mahalle muhtarını görüp onu devreye sokmuşlardır.”*

h. Zaman Kaybı

Öğretmen 13; *“Nasıl olsa müdür bey bir şey demez, diyerek, okulunda idarecisinin rahat davranışları nedeniyle öğretmenlerin derse vaktinde girmediklerini ifade etmiştir. K5; “Bir köy okulunda çalışırken müdürüm evde yatar, okula geldiğinde ise bizimle muhabbet etmek ister derse geç girmemize sebep olurdu.”*şeklindeki ifadesi ile öğretmenlerin asli vazifesi olan derse vaktinde giriş-çıkış hassasiyeti konusunda idarecinin liderlik vasıflarının etkili olduğu görülmektedir.

5.2.18. Okula Etki

Serbest bırakıcı liderlik temasına bağılı olarak gelişen okula etki koduna bağılı olarak sosyal çatışma, sorumluluktan kaçınma, etkinlikleri engelleme, okul dışı güçler ve yönetim zafiyeti alt kolları oluşturulmuştur.

a.Sosyal Çatışma

Okul müdürünün liderlik stiline bağılı olarak veliler arasında çatışmaların artacağı veya zaten olan çatışmaların önüne geçilemeyeceğı ifade edilmiştir.K2; *“Okulumuz kenar mahalle okulu, öğrencilerimizin birçoğunun anne-baba ayrı veya hapiste, veliler arasında çatışma çok oluyordu şu anki çalıştığımız idarecimiz bu sorunu en aza indirdi.”*K3; *“Kavga dövüş olurdu, aileler, sülaleler arasında çok büyük kavgalar çıkardı”*K5; *“Müdürümüzün okulla ilgisi yoktu, veliler arasında kavgalar vardı.”*

b.Sorumluluktan Kaçma

Öğretmenler, sorumluluktan kaçma alt kodunda idarecinin, işlerde üzerine düşeni yapmadığı, taşın altına elini koymadığını ifade etmişlerdir. K13 *“Müdürümüz olmasa da okulda hiçbir işimiz aksamaz, sorumluluk almaz işler tamamen bizim vicdanımızla yürüyor.”* İdarecinin vazifesini öğretmenin üstlendiğı vurgulanmıştır.

c.Etkinlikleri Engelleme

Öğretmenler, okul müdürünün liderlik stiline göre kendilerinin kısıtlandığını vazifelerini hakkıyla yapamadıklarını vurgulamışlardır.K5, *“Hareketlerimi kısıtlardım, müdür ne der gibi sorulara takılırdım, geziye gidemeyiz, bahçede ders yapayız gibi birçok şey de kısıtlanırdık, her şey yine müdürde bitiyor.”* K13; *“Gezi yapacak oluruz ne otobüsü tutar, ne de başka işlere yardımcı olur, satranç turnuvasına öğrenci götürmek istediğimi söylediğimde “ Hocam başımıza iş çıkarma, cevabını almıştım.”*

ç.Okul Dışı Güçler

Öğretmen 8 ve 13 okul dışı güç olarak velilerin idareden daha güçlü ve söz sahibi olmalarını vurgulamışlardır. Okulda velilerin sözünün geçtiği ifade edilmiştir. Serbest Bırakıcı liderlik stilinde idarecinin okuldaki etkisinin azaldığı, otorite boşluğuna bağlı olarak başka güçlerin bu alanı doldurduğu ifade edilmiştir.

d.Yönetim Zafiyeti

Öğretmenler; okulda mesai saatine dikkat edilmemesi, okula giren çıkanın takibinin yapılmaması, derslere giriş çıkışların keyfi olmasını yönetim zafiyeti olarak algılamaktadırlar. Öğretmenlere göre okul müdürün liderlik stiline bağlı olarak okulda disiplinsizlik olur. K8 “Okulda başıboşluk olur, çalışanlar kafasına göre takılır, okul eğitim yuvası olmaktan çıkar.” Yönetim zafiyetini, K13 “Okulumuzda idarecinin varlığı ile yokluğu arasında bir fark yok, herkeste rahatlık salaşlık var, müdür bir şey demez diye derslere vaktinde girilmiyor, veli ile ilgili problemler idareye yansıtılmıyor” sözleri ile ifade etmiştir. K10”Veliler okula çok rahat girip çıkıyorlar, okulda tedbir takip yok, girenin çıkanın takibi yok” diyerek okulundaki yönetim zafiyetin dile getirmiştir.

5.2.19. Velilere Etki

Serbest bırakıcı liderlik temasına bağlı olarak gelişen velilere etki koduna bağlı olarak kurumsal güvensizlik ve veli- kurumsal saygı alt kolları oluşturulmuştur.

a.Kurumsal Güvensizlik

K3, “Veli en küçük sorunda, okulu hemen Milli Eğitim Müdürlüğüne şikâyete giderdi, idareye güvenmiyorlar.” Öğretmenlere göre; idarenin sorunlarına çözüm olmayacağını düşünen veli kuruma olan güvenini yitirmekte ve çözümü başka yerlerde aramaktadır.

b.Veli-Kurumsal Saygı

K10; “İdarecimiz veli ziyaretlerine katılmaz, veli diyalogu yoktur, sadece okul aile birliğindeki veliler ile ilişkisi vardır.” İfadesinde bulunarak okul- veli arasındaki iletişime vurgu yapmıştır. K8 “Veli okula karşı ilgisiz olur, ilgili veli ise müdürü yönlendirir, velinin kuruma saygısı kalmaz.” şeklinde ifade etmiştir. Serbest bırakıcı liderlik vasıflarını saydığımız K14, “Bu özelliklere sahip müdür, müdür değildir, böyle bir idarecinin yönettiği okulda “Salla başı, al maaşı” şeklinde çalışılır.” Öğretmen K13; “Okulunda kurumsal saygı kalmamıştır, her çalışan kendine göre davranmaktadır, idarecinin bir saygınlığı yoktur, okulda olup bitenden haberi bile yoktur.” şeklinde ifade etti.

5.2.20. Öğrencilere Etki

Serbest bırakıcı liderlik temasına bağlı olarak gelişen öğrencilere etki koduna bağlı olarak istenmeyen davranışlarda artış alt kolları oluşturulmuştur.

a.İstenmeyen Davranışlarda Artış

Öğretmenler tarafından, okul müdürünün liderlik stiline bağlı olarak gelişen disiplinsizlik ve takipsizlik sonucu öğrencilerde istenmeyen davranışların, şiddetin artacağı ifade etmişlerdir.

Araştırma bulguları öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik davranışlarını sergileyen bir müdür ile çalışmayı tercih etmediklerini ortaya koymuştur. Serbest bırakıcı liderlik stili anlayış, mesleki tükenmişlik, okul dışı güçlerin devreye girmesi, yönetim zafiyeti gibi konularda öğretmenlere rahatsızlık vermektedir.

6.BÖLÜM

6. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaçları ve alt amaçlarına yönelik ortaya konulan bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar üzerinden gerçekleştirilen tartışmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın sonuçlarından hareketle gelecekte uygulama ve araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

6.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik stillerini uygulama durumlarını ortaya koyabilmek amaçlanmış ve çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırma kapsamında nicel veriler için araştırılacak 4 ana alt problemten oluşan toplamda 9 araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Nitel veriler için ise araştırmanın amacının doğrultusunda 2 araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Yanıt aranan sorulara yönelik ulaşılan sonuçlar yorumlanarak açıklanmıştır.

6.1.1. Nicel Verilerin Sonuç ve Tartışması

6.1.1.1. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, uygulama düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul içerisinde sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinden ziyade dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, uygulama düzeyi algılarına göre, dönüşümcü liderlik stillerini uygulayan müdürlerin öğretmenlere öğrenmeye elverişli ortamlar hazırladığı, değişimden ve yenilikten yana oldukları tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik stiline sahip müdürlerin eğitimin içeriğini bildiği, öğretmenlere liderlik yaparak yönlendirdiği, girişimci ruha sahip oldukları ve yeni fikirlere daha açık olduğu söylenebilir. Karip (1998) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okul

müdürlerini sürdürümcüden daha çok dönüşümcü liderlik stilinde algıladıklarını ortaya koymuştur. Şahin (2003) tarafından yapılan başka bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buluç (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, yöneticiler çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemektedir. Akan (2015), Gündüz ve Doğan (2009) tarafından yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin okullarda dönüşümcü liderlik stilini diğer liderlik stillerine göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Daşçı ve Cemaloğlu (2015) çalışmasında ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, sürdürümcü liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdiklerini ortaya konmuştur.

6.1.1.2. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin arasındaki ilişkiye ilişkin sonuç ve tartışma

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin bir biriyle ilişkisi incelendiğinde, dönüşümcü liderlik stili ile serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stili arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Okul müdürlerinin okul yönetiminde sergilediği liderlik stillerinin birbiriyle ilişkisi açısından dönüşümcü liderlik stili sergileyen bir okul müdürü sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik sergilememektedir. Bir okul müdürü çalışanların öneri ve fikirlerini desteklerken diğer taraftan onları engellemeye çalışmamaktadır. Çalışanların fikirlerini alırken benim dediğim olur ya da beni rahatsız etmeyin var olan duruma devam edin diyemez. Okul müdürü sürdürümcü liderlik stili sergilerken serbest bırakıcı liderlik stili sergileyebilmektedir. Burns'a (1978) göre, sürdürümcü lider güç kullanır, dönüşümcü lider ise gücünü çalışanlardan alır, onların fikirlerine danışır. Serbest bırakıcı lider ise dönüşümcü liderlik özelliklerinin tam aksi yönde çalışanlarına önderlik etmez, yenilikleri teşvik etmez, çalışanları kendi haline bırakır sorun çıktığında ortada bulunmaz. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir lider sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini sergileyememektedir. Sürdürümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürü, öğretmenleri işin içine almamakta, mevcut durumu muhafaza etmeye çalışırken serbest bırakıcı liderlik özelliklerini de birlikte gösterebilmektedir. Sürdürümcü liderlik gösteren okul müdürü, aynı zamanda serbest bırakıcı liderlik sergileyebilmektedir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdiği, dolayısıyla aynı anda bir bütünün iki zıt kutbu olan serbest bırakıcı liderlik stili özelliklerini göstermediği

sonucuna ulaşılmıştır.Daşçı ve Cemaloğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada ğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin, dnşmc ve srdrmc liderlik tarzlarını ‘bazen’ olmak üzere orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Cemaloğlu’nun (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri dnşmc liderlik stilini daha fazla gerçekleştirmelerinin yanı sıra, srdrmc liderlik stilini gerçekleştirme oranı da oldukça yüksektir. Bass ve Avolio’a (1994) göre ise, dnşmc liderler, genelde iyi birer işlemci lider özelliği sergilemektedirler. Dnşmc liderlik stilinin gösteren bir yönetici aynı zamanda Milli Eğitimin mevzuatına uygun, okulun geçmişten gelen durumunu da muhafaza ederek srdrmc liderlik özelliğini de gösterebilmektedir. Okul yöneticileri, sürekli bir liderlik stiline uygun davranışlar göstermemekte, duruma, ortama, zamana ve olaylara bağlı olarak farklı liderlik davranışları sergilemektedirler (Cemaloğlu, 2007).Okul yöneticilerinin dnşmc liderlik stili baskın olsa da mevcut uygulama ve bürokratik yapı, onları statükocu olarak bilinen srdrmc lider olmaya zorlamaktadır. Değişen zamanın eğitim şartlarına, srdrmc liderlikle geleceğin okulunu bilgi toplumuna taşımak mümkün değildir. Okul yöneticilerinin önünü açacak bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve okul yöneticilerine risk üstlenme cesaretinin verilmesi gerekir. Okul müdürlerine hareket alanı genişletilmelidir. Risk stlenme, dnşmc liderlikte büyük önem taşımaktadır. Çünkü dönüşümün kendisi bir risktir ve köklü bir değişimi gerektirir (elik 1998).

6.1.1.3. Sınıf ğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf ğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlere göre okul müdürünün liderlik stilinin algılanmasının farklı olmadığı görülmüştür.Araştırma sonucunu destekleyen ya da ya da desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma sonucunu destekleyen çalışmalarda cinsiyetin okul müdürünün liderlik stili algılarını değiştirmediği sonucuna ulaşılmıştır. (şahin 2003; Kurt (2009) tarafından yapılan araştırmada kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürünün liderlik stilleriyle ilgili algılarının değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Parlak (2018) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet durumlarına göre algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Bu bulgu ışığında kadın çalışanlar ile erkek çalışanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamalarının aynı düzeyde olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunu desteklemeyen çalışmalara bakıldığında Uzer'in (2010) çalışmasında ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini incelediği çalışmasında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahip olduğunu düşünmektedir. Eraslan (2003) tarafından yapılan çalışmada ilkökul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği çalışmasında aynı sonuca ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürleri, erkek öğretmenlere göre daha vizyoner davranmaktadır. Özmantar (2007) tarafından yapılan çalışmaya göre, cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlara bakıldığında kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliğine ilişkin algıları erkek öğretmenlere göre daha olumludur. Dümen'in (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü lider gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada örneklem içinde yer alan kadın öğretmenlere göre, okul müdürü, kendini takip edenlere önderlik ettiği, motivasyonlarını arttırdığı, yenilikleri teşvik ettiği gözlenmiştir. Karizmatik özellikleri ile astlarını daha çok etkiledikleri, iş doyumunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.1.4. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kıdemli öğretmenlerin genç öğretmenlere göre okul müdürünün liderlik stiline algılanmasının farklı olmadığını görülmüştür. Cemaloğlu (2007) çalışmasında okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin kıdemine göre incelediğinde, kıdemi fazla olan öğretmenler kıdemi az olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini, serbest bırakıcı liderlik stilini daha fazla gerçekleştirdiği görüşündedirler sonucuna ulaşmıştır. Kıdemi az olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmene bireysel destek, eğitimsel liderlik alt boyutunu çok az düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin okullarında öğrenme sürecini pek fazla işlevsel

hâle getiremediklerinin göstergesidir. Bunu öğretmenlerin alan bilgisi, meslek bilgisi ve pedagojik formasyon açısından yetişmelerine önemli katkılar sağlayamadığının da göstergesi olarak ele almak gerekir. Kıdemi az olan öğretmenlerin okul müdürlerinden, eğitimsel liderlik ve bireysel destek bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Avcı (2015) çalışmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algının, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bakılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri katılımcıların mesleki kıdemlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Mesleki kıdemde, 0-1 yıl ile 3-5 yıl arasında; 3-5 yıl ile 11 yıl ve üstü arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin mesleğe başladığı ilk yılda yoğun bir heyecan ve idealizm yaşadığı, olaylara ve yönetime daha pozitif baktığı, ancak ilerleyen yıllarda, karşılaştığı farklı durumlar ya da beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle bakış açısındaki değişime dayalı olarak, algı ortalamasının da düştüğü şeklinde yorumlanabilir.

Ağaoğlu ve Altinkurt' un (2012) çalışmasında, mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin yeterlik algıları diğerlerine göre daha olumludur. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul yöneticilerinden beklentileri de artmaktadır. Hizmet süresi yüksek olan öğretmenler, bu süre içerisinde çok sayıda okulda farklı yöneticilerle çalışmaktadırlar, beklentilerinin artmasının nedeni olarak bu görülebilir.

Terzi (2016) çalışmasında, serbest bırakıcı liderlik stili ve kıdem arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler, 1-10 yıl arası deneyimi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok serbest bırakıcı liderlik stiline dönük davranışlar gösterdiğini düşünmektedirler. Yılmaz (2015) tarafından yapılan çalışmada, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin yöneticilerini daha fazla üretim odaklı davranışlar sergilediği yönünde algılarının fazla olduğunu tespit etmiştir.

Memişoğlu (2006) çalışmasında, lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiştir. Liderlik stillerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farka neden olmadığı sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Tura (2012) araştırmasında serbest bırakıcı liderlik stili ve öğretmenlerin

kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir. Parlak (2018) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin “yöneticilerin liderlik özellikleri yönünden” algıları meslekte geçirdikleri hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşmıştır.

Mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin yeterlik algıları diğerlerine göre daha olumludur. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul müdürlerinden beklentileri de artmaktadır. Hizmet süresi yüksek olan öğretmenler, bu süre içerisinde çok sayıda okulda farklı yöneticilerle çalışmaktadırlar. Dolayısıyla gözlemledikleri farklı uygulamalar ve zamanla sürece ilişkin edindikleri deneyimler yönetici yeterliklerine ilişkin beklentilerinin artmasının nedeni olarak görülebilir.

6.1.1.5. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı okulun yerleşim birimine göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin görev yaptığı okulun yerleşim birimine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptığı yerleşim biriminin ilçe merkezi veya köy olması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

6.1.1.6. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, çalıştığı okulun mevcuduna göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, çalıştığı okulun mevcuduna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Okul mevcudu kalabalık olan okul müdürünün liderlik stili ile okul mevcudu az olan veya okul mevcudu orta düzeyde olan okul müdürünün liderlik stiline değişmediği görülmüştür.

6.1.1.7. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, müdür olarak çalışma yılına göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma yılına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin mevcut müdürle çalışma süresi artıkça, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin dönüşümcü liderlik stilli uygulamaları azalmaktadır. Buna bağlı olarak sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik uygulamalarının arttığı görülmüştür. Akkaş ve Akkaş (2015) tarafından yapılan araştırmada, göreve yeni başlayan müdürlere ilişkin öğretmen algılarının daha olumsuz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Göreve yeni başlayan müdürlerin atandıkları yerlerde uyum sürecini tamamlayamamaları ve böylece dönüşümcü liderlik becerilerine ilişkin davranışları sergilemede problem yaşadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

6.1.1.8. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma yılına göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Öğretmenlerin Mevcut müdürle birlikte çalışma süresi öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yöneticilik stillerini etkilemektedir. Okul müdürüyle 6-8 yıl arası çalışan öğretmenler 0-3 yıl arası çalışanlara göre okul müdürlerini daha sürdürümcü lider olarak görmektedir. Öğretmenin müdürle birlikte çalışma süresi arttıkça, müdürü sürdürümcü liderlik stilinde algılama oranı artmaktadır. Buna sebep olarak, müdürün zaman geçtikçe yenilikçi ruhunu kaybetmesi, mevcut durumu devam ettirmeye başlaması gösterilebilir. Bu sonuca göre Milli Eğitim Bakanlığının okul müdürlerini bir okulda en fazla sekiz yıl çalışma uygulamasının doğru olduğu söylenebilir.

Avcı (2015) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşler, katılımcıların görev yaptığı okulda çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Gruplar arasında, görev yaptığı okulda çalışma süresinde, 0-1 yıl ile 8-10 yıl arasında; 2-3 yıl ile 8-10 yıl arasında ve 11 yıl ve üzeri ile 8-10 yıl arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç bize,

yeni okulunda göreve başlayan bir öğretmenin yeni bir heyecan ve motivasyon ile çalışmaya başladığını ancak ilerleyen yıllarda bu duygularını koruyamadığını ve 8. yıl itibariyle en düşük seviyelere gerilediğini göstermektedir.

Özmantar ve Çetin (2017) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenin aynı okulda müdürü ile birlikte çalışma süresine bakıldığında, aynı okulda 6 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin idarecilerini daha olumlu özelliklere sahip görmekteler bu da idarecilerini daha dönüşümcü lider algıladıkları anlamına gelir. 3 yıl çalışan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları ise daha olumsuzdur. Aynı okulda uzun yıllar çalışan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algılarının daha olumlu olması, kendilerini okulun bir parçası şeklinde görmeleri ile okul müdürü tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarını görüp daha olumlu değerlendirmeleri şeklinde yorumlanabilir.

6.1.1.9. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, şu andaki okulunda yöneticilik süresine göre farklılaşmaya ilişkin sonuç ve tartışma

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul müdürünün, şu andaki okulunda yöneticilik süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı çıkan bu farklılığın dönüşümcü liderlik stilinde 2-3 yıl arasının ve 0-1 yıl arasına göre yüksek olduğu bulunmuştur. Okul müdürünün okulu tanımaya başladığında dönüşümcü liderlik stiliyle okulu geliştirmeye, çalışanları, öğrencileri, okulun çevresini geliştirmeye çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürümcü liderlik stilinde ise 4 yıl ve üzerinin, 0-1 yıla göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Okul müdürünün okulda yönetici olarak çalışma süresinin artmasının okul müdürünün vizyonerliğini bitirdiği, mevcut durumu korumaya çalıştığı söylenebilir. Okul müdürünün okulda çalışma süresinin artmasının mesleki tükenmişliği de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.2. Nitel Verilerin Sonuç ve Tartışması

6.1.2.1. Sınıf öğretmenleri okul müdürlerini nasıl tanımladığına ilişkin sonuç ve tartışma

Öğretmenlerin okul müdürlerini algılamaya yönelik tanım gerekçesi temasında öğretmenler, idarecinin özellikleri, öğretmene etki ve okula etkisini ortaya koymuştur. İdarecilerin eğitimsel liderlik, iletişime açıklık, girişimcilik fikirlere açıkken çok dile getirilen özellikleridir. Çalışma kapsamında yer alan öğretmenler, görev yaptığı okulun müdürlerinin olumlu özelliklerini daha çok ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte tutarsız davranma, eğitimsel liderlik yapamama, fikir ve önerilere açık olmama gibi olumsuz tutum sergileyen okul müdürlerinin de bulunduğu tespit edilmiştir. Olumlu özellikleri öğretmene güven duygusu vermekte, iş doyumunu sağlamakta, uzlaştırıcı olmakta ve mesleki gelişimi teşvik etmektedir. Okul müdürünün olumsuz özellikleri öğretmenin mesleki tükenmişliğini artırırken öğretmenin okuldan uzaklaşma çabasına girmesine neden olabilmektedir. Okula etkisi ise idareci özellikleri olumlu görülen okul müdürü, öğretmeni etkinliklere teşvik ederek okulun görünürlüğüne artırmaktadır. Buna bağlı olarak da okulu amacına uygun olarak temsil ettiği, çözüm odaklı vizyon geliştirdiği belirlenmiştir. İdareci özelliği olumsuz görülen okul müdürü yönetim zafiyeti gösterdiği, durumu idare ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.2.2. Okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamaları okul yönetimini nasıl etkilediğine ilişkin sonuç ve tartışma

Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürü öğretmende; aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Öğretmenlerin okuldan tayin istemedikleri veya emekliliği gelmesine rağmen emekli olmadıkları belirlenmiştir. İş doyumunu ile birlikte adanmışlığı da arttırmaktadır. Dönüşümcü liderlik stili özelliklerine sahip idarecilerin öğretmenleri etkinliklere ve seminerlere teşvik ettiği, çalışanını ödüllendirdiği, buna karşılık öğretmenin idarecisine olan güveninin arttığı belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürü, okulun bulunduğu mahalle sakinleri ve veliler tarafından sosyal kabul görmesinde etkili olduğu, fiziki mekânı geliştirmeye çalıştığı, okulu bulunduğu mevki de sosyal ve kültürel merkez haline getirdiği belirlenmiştir.

Okul müdürünün dönüşümcü liderlik stiline sahip olması, okulun çevresinde okulun paydaşlarından olan velilerin okulu sahiplenme duygusunu artırdığı belirlenmiştir. Veli okula severek gelmekte, veliler arasında etnik veya değişik yapıların okul içinde sen ben oluşturmadığı, velilerin biz veya bizim bilinciyle okula katkı yapmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Bu sahiplenmenin aynı zamanda kurumsal iletişimi çift yönlü sağladığı ortaya konulmuştur. Okul müdürü öğretmenlerle birlikte ev ziyaretleri, esnaf ziyareti, üzüntülü ve mutlu günlerin paylaşımında bulunduğu dile getirilmiştir.

Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürü öğrencilerin okula devamlılığını artırmaktadır. Buna paralel olarak okul müdürü, okul adına bir şeyler ortaya koymaya çalışan etkinliklere katılan başarılı öğrencileri ödüllendirmektedir. Ödüllendirilen öğrencinin de okula olan kurumsal saygısı artmaktadır.

Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürlerinin öğretmene aidiyet duygusu, iş doyumunu, adanmışlık ve güven duygusu sağlarken okulu sosyal kültürel bir merkez haline getirirken öğrencileri ve velileri okulun bir parçası haline getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Burns (1978) araştırmacının sonucunu desteklemektedir. Burns (1978) çalışmasında dönüşümcü liderlerin, izleyenlerin özgürlüklerine, adalete, eşitliğe, barış ve insancıl yaklaşımlara, ideallere ve ahlaki değerlere önem verildiğini belirtmiştir.

Sürdürümcü liderlik stilini ortaya koyan okul müdürleri öğretmenlerde mutsuzluk duygusunu arttırmakta ve öğretmenlerde mesleki tükenmişliği de beraberinde getirmektedir. Öğretmenin kendine duyduğu güven azalmakta, öğretmenler arası sorunlar artmakta, öğretmenin üzerinde hissettiği idari baskı fazlalaşmaktadır. Öğretmen sürdürümcü liderlik özellikleri taşıyan idarecilerinin verdiği vazifeleri yapmamak için çeşitli mazeretler ürettiklerini ifade etmişlerdir.

Sürdürümcü liderlik stiline sahip idarecinin okulda sosyal ataleti, öğretmenlerde isteksizliği artırdığı, okul müdürünün kendisine getirilen sorunları çözmek yerine, sorunları çözmeyi ertelediği belirtilmiştir. Okulda yönetsel ortaklar artmakta mahalle muhtarı, veliler idareciden daha çok yönetimde söz sahibi olmaya başladıkları tespit edilmiştir. Buna karşılık okul müdürü okuldaki mevcut durumu idare etmekte yenilikler getirmemekte, okuldaki durumu aynen muhafaza etmeye çalıştığı tespit edilmiştir. Bu okul müdürleri yeni bir şey ortaya

konulduğunda öğretmeni desteklemek yerine “nereden çıktı bu” ya da “sırası mıydı” gibi mesleki tükenmişliği ortaya koyan tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir.

Sürdürümcü liderlik stili görülen okul müdürü, okul velisinin kendisini bir üst kuruma şikâyet edeceğini düşünüp korktuğu, dolayısıyla velinin müdüre her istediklerini yaptırabildikleri öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Sürdürümcü liderlik stiline sahip okul müdürü maddi imkânı, sosyal, siyasal gücü olan velilere daha şirin davranmaya çalıştığı, koltuğunu korumak amacıyla etkili velileri okul yönetiminde gereğinden fazla söz sahibi yaptığı belirlenmiştir. Sürdürümcü liderlik stili gösteren okul müdürlerinin velilerin okulun paydaşı olmak yerine karar verici pozisyonuna getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sürdürümcü liderlik stiline sahip okul müdürünün yönettiği okulda öğrencilerde okula duyulan kurumsal saygının azaldığı ve öğrencinin ya çok asi ya da içe kapanık okulla ilgili mevzularda duyarsız olduğu tespit edilmiştir. Okulda otorite göremeyen öğrencilerin kendi otoritesini kurmaya çalışarak okulun kurumsal saygısını azalttığı sonucuna varılmıştır.

Serbest bırakıcı liderlik stili sergileyen okul müdürlerinin çalıştığı kurumlarda öğretmenlerin bu durumdan psikolojik olarak olumsuz etkilenmelerine bağlı olarak mesleki tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenler kendilerine duydukları özgüveni ve kuruma duydukları güveni kaybettikleri dolayısıyla okuldan tayin isteme veya emekli olma yöntemleri ile okuldan kaçmaya çalışmaktadır. Öğretmen okul içinde herhangi bir problemle karşılaştığında çözümü idarede aramak yerine kendi başına çözmeye çalışmaktadır. Okul müdürünün okulda otorite olamaması öğretmenler arası çatışmaları arttırmakta, öğretmenler arasında mesleki, kültürel, sosyal, siyasal bölünmelere neden olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik stiline sahip idarecinin yönettiği okulda işlerin zaman kaybına uğradığı, yavaş işlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Serbest bırakıcı lider okuldaki var olan probleme çözüm bulamamakta veliler arasında sosyal çatışmaya sebep olabilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçtığı dolayısıyla, okul dışı gezi v.b. etkinliklerde çalışanlarına geniş hareket alanı sağlayamamaktadır. Serbest bırakıcı liderlik stiline sahip okul müdürleri insiyatif almayarak sorumluluğu öğretmene yüklemeye çalıştığı, hatalarda da sadece suçlamaya yöneldiği belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderin etkin olamadığı okul

işlerinde yönetim zafiyetine bağlı olarak yönetime okul dışından başka güçler dâhil olmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik stiline sahip okul müdürünün görev yaptığı okullarda öğrenci velileri tarafından güven duydukları bir otorite bulunmadığı için okula karşı kurumsal saygı duymamaktadır. Bu nedenle farklı güçleri ortaya koyarak veli de okul idaresi üzerinde baskı kurarak kendi gücünü ortaya koymaktadır. Serbest bırakıcı liderlik stiline sahip okul müdürünün yönettiği okullara velilerin saygı duymadığı, sahip çıkmadığı, okul adına bir faaliyette bulunmak istemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Serbest bırakıcı liderlik stiline sahip okul müdürünün görev yaptığı okullarda otorite olmaması nedeniyle öğrencilerin daha fazla olumsuz öğrenci davranışlarına yöneldikleri ortaya konulmuştur. Öğrencilerin kendi kurallarını kendisinin koyarak problem davranışlara yöneldikleri belirlenmiştir. Okul müdürünün yöneticilik stiline göre öğretmenin, okulun, öğrencinin, velinin okula ve kurumsal yapıya karşı tutum ve davranışlarının etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. ÖNERİLER

Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

- 1- Araştırmada okul müdürlerinin okulda yöneticilik süresi arttıkça daha çok serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik stillerine yöneldiği tespit edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerinin dört yılda bir yer değiştirme yönetmeliğini destekleyen sonuca ulaşılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının uygulamasının devam etmesi önerilebilir.
- 2- Okul müdürlerine göreve başlamadan önce liderlik stilleriyle ilgili hizmetiçi eğitim seminerine alınabilir.
- 3- Okulların kurumsal yapısının oluşması için okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye teşvik edilmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Bu çalışma farklı öğretim kademelerde görev yapan okul müdürlerinin liderlik stilleri uygulamalarını ortaya koymaya yönelik çalışmalar yapılabilir

- 2- Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul yönetimine etkisine yönelik araştırma yapılabilir
- 3- Çalışma farklı yöntemler ve desenler kullanılarak yapılabilir



7.KAYNAKÇA

- Ağaoğlu E. Altinkurt Y. Yılmaz K. , Karaköse T.(2012) Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli), *Eğitim ve Bilim* , 37(164), 159-174
- Akan, D., Yıldırım,İ., Yalçın,S.(2014). Okul müdürleri liderlik stil ölçeğinin geliştirilmesi (*OMLSO Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 13 (51), 392-415
- Akan, D., Yalçın, S. (2015) Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6 (11), 123-150
- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online* 2 (1).10-17
- Akdoğan E.(2002) *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Akkaş, S.ve Akkaş, F. (2015). İzmir Buca ilçesindeki eski ve yeni okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinin öğretmenlerin bakış açısından karşılaştırılması. *7.Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, (20-22 Mayıs 2015)*.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2, 161-189.
- Baloğlu N. , Karadağ E. , Gavuz Ş.(2009) Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması, *Eğitim Fakültesi Dergisi XXII (2)*, 457-479 [Http://Kutuphane.Uludag.Edu.Tr/Univder/Uufader.Htm](http://Kutuphane.Uludag.Edu.Tr/Univder/Uufader.Htm) adresinden 13 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Bass, B.M.(1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3), 19-28
- Bass, B.M., Steidlmeier, P.(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 10 (2), 181-217
- Bass, B., Stodgill, R. M. (1990). *Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*.Free Press.
- Başar M., Akan, D. Çankaya İ.(2014) Örtük program çerçevesinde okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalarının değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16-1, 239-261

- Beşiroğlu A. (2013) *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
- Buluç, B. (2009), Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15, (57), 5-34
- Buluç,B. (2009) İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki ,*Eğitim ve Bilim*34, (152), 71-86
- Buluç, B. (2016). (Ed. N. Güçlü). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Leadership Book.Ny: Harper and Row .
- Burns, M. J. (1990). *Teacher Morale As Related To The Perceived Administrative Leadership Style Of Principals In Selected Group IV High Schools In The State Of New Jersey*. Seton Hall University Publishing.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit Of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Can, İ. (2010). *Velilerin İlköğretimden Beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
Konya , Selçuk Üniversitesi Enstitüsü,
- Cemaloğlu. N., Kılınç, Ç. (2012) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, (23), 132-156
- Cemaloğlu,N. Okçu,V. (2012)İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (3) 214-239
- Cemaloğlu, N. (2007) Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi,*Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Kış, 5(1), 73-112
- Cemaloğlu, Kılınç, (2018) , Kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu düşündükleri faktörler hakkındaki görüşleri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 16 (1) 104-121
- Cerit, C, Yıldırım, B. (2017). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışı ile okul etkililiği arasındaki ilişki, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (3) 902-914

- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2016). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. New York: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. (2011). *Choosing a mixed methods design. designing and conducting mixed methods research*, Los Angeles Sage 53-106.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 423-442.
- Çelik, S., Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4), 211-224.
- Daşcı, E. Cemaloğlu, N. (2015) İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldıma (mobbing) arasındaki ilişki, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, (19)129-166
- Demirtaş, Ö., Bingöl, D. (2015). Örgütlerde sosyal destek kapsamında örgütsel aile ve amir desteğinin izdüşümleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (1) 171-186
- Demirtaş, E., Şama, E. (2015). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10, (2)275-298
- Dönmez, H. (2006). *İlköğretim Kademesindeki Öğrenci Velilerinin Okuldan Beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi Ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2009). *Educational Research: Compenticies For Analysis And Applications*. (9th Ed). USA: Pearson Publications.
- Güçlü N., Kalkan F., Dağlı E (2017) Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 37 (1), 177-192

- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri. *First International Congress Of Educationalresearch. Çanakkale*.1-3 Mayıs
- Howell, J. M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi* (Cev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Johnson, R. B., And Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Keser Özmantar, Z. Çetin, Y.(2017) Temel eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerinin incelenmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14 (37), 261-284
- Karadağ, E., Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karasar,N. (2007).*Bilimsel Araştırma Yöntemi* (17.Baskı)Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-465.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi(Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği)*.YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koppang, A. F. (1996). *Transformational And Transactional Leadership Behaviors Of Administrators Of Performing And Visual Arts Schools. Unpublished Doctoral Dissertation*, University Of North Dakota, Grand Forks, ND, USA.
- Korkmaz,M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma,*Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış, (53),75-98
- Korkmaz,M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (49)57-91
- Korkmaz,M.(2006).Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki,*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46), 199-226

- Korkmaz,M. (2005) Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi ,*Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , (43), 401-422
- Korkmaz,M. (2005) Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler ,
Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25,(3), 237-252
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği Ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
- Kurt N. (2017) <http://www.neslihankurt.com/geleneksel-liderlik-teorileri/>adresinden 13 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Kuşçu, Ö. (2012). *İlköğretim Öğrenci Velilerinin Okul Yöneticilerinden Beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1) 179-189.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial Organizational Psychology*. New York: Mcgraw-Hill.
- Parkman, A. W. (2001). *An Investigation Of Bass' Model Of Transformational And Transactional Leadership Theory In Respiratory Care. Unpublished Doctoral Dissertation*, University Of Capella, Minneapolis, USA.
- Lawrence, E. T. (2000). *The Relationship Between, Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership Styles Of The Senior Executives/ Department Heads And Their Immediate Subordinates' Perceived Satisfaction, Extra Effort, Effectiveness, And Organizational Culture Typology In The Hospital Setting. Unpublished Doctoral Dissertation*.University Of Nova Southeastern.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership.*Educational Leadership*. 45(5), 8-12.
- Leithwood, K.; Menzies, T.; Jantzi, D. Ve Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stres And Coping*9, 199–215.
- Liontos, L. B. (1992). Transformational leadership. (*ERIC Document Reproduction Service No: ED347636*)adresinden15 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

- Liu, C., Marchewka, J. T., Lu, J., & Yu, C. S. (2005). Beyond concern a privacy-trust-behavioral intention model of electronic commerce. *Information & Management*,42(2), 289-304
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research And Evaluation Methods*. California: Sage.
- Parlak, M.(2018) *Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Esenyurt İlçesi Örneği*, İstanbul, Gelişim ÜniversitesiYüksek Lisans Tezi<http://hdl.handle.net/11363/1216>adresinden13 ocak 2019tarhinde alınmıştır.
- Şahan, M. A. (2011). *İlköğretim Okullarında Öğrencisi Olan Velilerin Yönetici Ve Öğretmenlerden Beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şahin, B. (2007). *Okul Müdürlerinin Günlük Mesailerinde Yaptıkları İşlere Genel Bir Bakış*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şahin, S. (2003) *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındakiİlişkiler*. Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Şahin,S.(2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler(İzmir İli Örneği), *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 4 (2) , 365-396
- Şişman M., Turan S. (2002) Dünyada eğitim yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar, makalesi, *Osman Gazi Üniversitesi*,<https://dergipark.org.tr/download/article-file/256429>adresinden 13 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Terzi, A. Çelik, H. (2016)Okul Yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi, *Necatibey Eğitim Fakültesi Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal Of Research İn Educationandteaching* 5 (2) 87-98
- Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi/ Karacabey İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri(Silivri İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaman, E., Ezer, Ö (2015). Öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki,*Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1) 39-54
- Yetimoğlu S. (2014) En yaygın 10 liderlik stili, <https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/sitesinden>13 Ocak 201 tarihinde alınmıştır.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2005) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Yılmaz, T.(2015) *Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Görev Yapan Müdürlerin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algısına Göre Değerlendirilmesi "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği"* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yüksel Şahin, F., Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi,*Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*37(1) 391-425

EKLER

Ek 1Öğretmen Kişisel Bilgi Formu

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN OKUL YÖNETİMİNE ETKİSİ

Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul yönetimine etkisinin incelenmesidir.Bu çalışmanın verileri yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Samimi cevaplarınız için teşekkür ederim.

Münevver Kara

Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

fatihmunevver@gmail.com

BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

1-Cinsiyet;

Bay () Bayan ()

2-Meslekteki kıdeminiz;

0-5 yıl arası; () 6-10 yıl arası; () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri ()

3-Okulunuzun bulunduğu yerleşim birimi:

İlçe Merkezi () Köy ()

4-Çalıştığınız kurumdaki toplam öğrenci sayısı:

0-300 arası() 301-500 arası() 501 -800 arası ()

801- 1000 arası() 1001 ve üzeri()

5-Okul müdürünüzün müdür olarak çalıştığı yıl;

0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 10 -15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6-Mevcut müdürünüzle birlikte çalıştığınız süre;

0-3 yıl arası () 3-5 yıl arası () 6-8 yıl arası ()

7- Müdürünüzün şu andaki okuldaki yöneticilik süresi

0-1 yıl arası () 2-3 yıl arası () 4 ve üzeri

Ek 2 Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
Okul müdürümüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermekten kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

Ek 3 YARI YAPILANDIRILMIŞ NİTEL ARAŞTIRMA SORULARI

1-Okul müdürünüzü yönetici olarak nasıl tanımlarsınız?

- a)Niçin böyle tanım yaptınız?
- b)Yöneticinizin bu uygulamaları sizi nasıl etkilemektedir?
- c)Yöneticinizin bu uygulamaları okulu nasıl etkilemektedir?

2-(Dönüşümcü lider tanımı araştırmacı tarafından verilir.)

Bu özelliklere sahip bir müdürünüz olsaydı sizi nasıl etkilerdi?

- a)Okulunuzu nasıl etkilerdi?
- b)Velileri nasıl etkilerdi?
- c)Öğrencileri nasıl etkilerdi?

3-(Sürdürümcü lider tanımı araştırmacı tarafından verilir.)

Bu özelliklere sahip bir müdürünüz olsaydı sizi nasıl etkilerdi?

- a)Okulunuzu nasıl etkilerdi?
- b)Velileri nasıl etkilerdi?
- c)Öğrencileri nasıl etkilerdi?

4-(Serbest bırakıcı lider tanımı araştırmacı tarafından verilir.)

Bu özelliklere sahip bir müdürünüz olsaydı sizi nasıl etkilerdi?

- a)Okulunuzu nasıl etkilerdi?
- b)Velileri nasıl etkilerdi?
- c)Öğrencileri nasıl etkilerdi?

Ek 4 Ölçek Kullanım İzni

ölçek kullanma izni

münevver Kara <fatihmunevver@gmail.com>

6 Ara 2017 Çar 14:17

Alıcı: durdagiakan

Uşak Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Yüksek lisans öğrencisiyim. Tez hocam Doç. Murat BAŞAR olup Sizin hazırlamış olduğunuz Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini izniniz olursa tez çalışmamda kullanmak istiyorum

Saygılarımla

Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr>

8 Ara 2017 Cum 18:04

Alıcı: ben

Sayın, Kara;

“Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği”ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Dr. Durdağı AKAN

Kimden: "münevver Kara" <fatihmunevver@gmail.com>

Kime: "durdagiakan" <durdagiakan@atauni.edu.tr>

Evrak Tarihi ve Sayısı: 09/03/2018-4908



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.4452552
Konu : Araştırma İzni

02.03.2018

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu genelgesi,
b) 14.02.2018 tarih ve 991 sayılı yazınız.

Enstitünüz Temel Eğitim Anabilim Dalı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı öğrencisi Münevver KARA'ya ait tez çalışmasında kullanılmak üzere anket uygulama izin isteği, ilgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Genelge kapsamında yapılan incelemede, söz konusu araştırma olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, anket sorularının bazılarının 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu içerisinde yer alan ve Millî Eğitim Bakanlığımızın yürütme, gözetim ve denetim kısmında "Eğitim ve Öğretim Alanındaki Görev ve Sorumlulukları"nın belirlendiği madde 56'da (Eğitim ve öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre Devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur.) belirtildiği üzere; Bakanlığımızın ve kurumlarımızın eğitim ve öğretim hizmetini kanun ve hükümlere göre devlet adına yürüttüğü, dolayısıyla ankette okul müdürlerine yönelik yer alan: "okul içinde çok fazla görülmez."; "sorumluluklarını başkalarına devreder."; "ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur." uslubundaki soruların idarecilerde kendilerine yönelik itham olarak kabul edilebileceği ve yanlış anlaşılmaya sebebiyet verebileceği "Araştırma Değerlendirme Komisyonu"muzca değerlendirilmiştir.

İdari anlamda sıkıntılıların da yaşanabileceği göz önünde tutularak anket soruları için üniversitenin Etik Kurulu Raporunun alınması gerektiği ve bu haliyle Müdürlüğümüze bağlı kurumlarda uygulanamayacağına karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ
İl Millî Eğitim Müdürü V.

...cisi Etik Kurul İzni
Aşağıya
02/03/2018

Bayram ÇİĞDEM
Şef

Nispetiye Mh. Atatürk Biv. No:36/A Şişli/Beşiktaş/İSTANBUL
Elektronik Adı: www.meb.gov.tr
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Ar-Ge Birimi
Tel: (0 236) 231 46 00 (105)
Faks: (0 236) 231 12 51

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evrak.meb.gov.tr> adresinden 15c1-8c20-396b-985d-3702 koda ile doğrulanabilir.