



ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN OKUL İKLİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Müslüm Ünsal ALPAY

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah MERT

Uşak

Mayıs, 2019

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN OKUL
İKLİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Müslüm Ünsal ALPAY



YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah MERT

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2019

ÖZET

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN OKUL İKLİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Müslüm Ünsal ALPAY

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah MERT

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin düzeyinin belirlenmesi ve varsa ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Nicel bir çalışma olan araştırma ilişkisel tarama modeli şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Manisa ilinde görev yapan 520 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak liderlik stilleri ölçeği ile okul iklimi ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin en fazla dönüşümcü liderlik stilini, en az ise serbest bırakıcı liderlik stilini kullandıkları görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilleri ile mesleki kıdem ve görev yapılan branş arasında, dönüşümcü liderlik ile de eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul iklimi algılarının orta düzeyde ve pozitif olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin okul iklimi algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği, yaş, eğitim durumu, görev yapılan branş ve mesleki kıdeme göre ise anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri düzeyi ile okul iklimi düzeyleri arasında pozitif yönde, orta şiddette ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre ortaokul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stilleri ile alt boyutlarından olan dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik arasında ilişki olduğu, serbest bırakıcı liderlik stili ile

anlamli bir ilifkinin olmadığı grlmfftr. Okul iklimi ile en yksek dzeyde ilifkinin olduğu liderlik stili alt boyutunun dnfmc liderlik olduğu grlmfftr. En az ise srdrmc liderlik stili ile ilifkisi olduğu sonucuna ulaflmifftr.

Araftrmanın sonucunda ğretmen algılarına gre ortaokul yneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin okul iklimini etkileme oranının yaklaşık %27 dzeyinde olduğu grlmfftr. Okul iklimini en fazla etkileyen liderlik stilleri alt boyutunun dnfmc liderlik, en az etkileyen alt boyutun ise srdrmc liderlik alt boyutu olduğu grlmfftr.

Anahtar kelimeler: *Liderlik Stilleri, okul iklimi, okul, ynetici*



ABSTRACT**INVESTIGATION OF LEADERSHIP STYLES OF SECONDARY SCHOOLS
ADMINISTRATORS IN THE FRAMEWORK OF SCHOOL CLIMATE**

Müslüm Ünsal ALPAY

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University, May 2019

Advisor: Dr.Öğrt.Gör. Abdullah MERT

In this research, according to teacher's perception level determining of relationship between secondary school administrator's leadership styles and school climate and if there is relation, researching according to various variables is aimed. The research which is quantitative has been carried out in the way relational screening model . Research sample include 520 secondary school teacher who works in Manisa in 2017-2018 academic year. Leadership style scale and school climate scale are used as data collection tool in this research.

It is seen at the result of the research that according to the teachers' deception. Secondary school administrators use transformational leadership style the most, laissez faire leadership style the least. According to the teachers' opinion, it is concluded that there is differences between secondary school leadership styles and gender, age, education, professional seniority, their own branch. Again there are meaningful differences between transformational leadership and educational background.

It is seen at the result of the research that teachers school climate perception is medium level and positive. In addition teachers' school climate perception differs according to age, educational background, their own branch and professional seniority.

It is concluded that there is positive relation, moderate and meaningful relation as statistic between secondary school administrators' leadership styles and school

climate level according to teachers' perception. According to teachers' opinion it has been seen that there is a relation between leadership styles which secondary school administrators use and transformational leadership which is lower dimension, subscriber leadership. But there isn't relation between laissez faire leadership and leadership styles which secondary teachers use. It has been seen that transformational leadership has the highest relationship level with school climate. Subscriber leadership style has the lowest relationship with school climate.

It has been seen at the result of the research that according to teachers' perception. The rate which affects school climate of leadership styles is about % 27. It has been seen that transformational leadership affects school climate the most and subscriber leadership affects school climate the least.

Key words: *Leadership styles, school climate, school, administrator*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Müslüm Ünsal ALPAY 'ın “Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Okul İklimi Açısından İncelenmesi” başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Abdullah MERT

Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Gülenaz SELÇUK

Üye :

Üye :

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Mehmet KARAYAMAN

ÖN SÖZ

Tez danışmanım olduğu ilk günden itibaren emeğini, bilgi birikimini ve kıymetli vaktini hiçbir şekilde esirgemeyen, çalışmalarında rehberlik edip bu araştırmayı tamamlamamı sağlayan, saygıdeğer danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Abdullah MERT'e sonsuz teşekkür ederim.

Okullarındaki yoğun tempo içerisinde değerli zamanlarını ayırıp sabırla veri toplama aracı olan anketleri dolduran tüm değerli meslektaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve tüm çalışmalarında beni yüreklendiren sevgili anneme, babama teşekkür ederim.

Bana tezli yüksek lisans yapma fikrini veren, her zaman yol arkadaşlığı yapan, tezimin yazımında maddi-manevi desteklerini esirgemeyen vefalı dostum Ali CANKAYA'ya ve istatistik çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen sevgili dostum Lütfullah KARACA'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince her cuma; tez hazırlama sürecinde ise Uşak'a giderken sürekli arkamdan bakan, okuluna yürüyerek gitme zorunda kalan, babasıyla geçirmesi gereken zaman dilimlerinden feragat eden kızım Ecrin'e sevgilerimi sunarım.

Son olarak yüksek lisans eğitimim ve tez hazırlama süreci boyunca benim yanımda olan, destekleyen, anlayış gösteren, teşvik eden, hatta teze tutunmamı sağlayan, zamanını benim için harcayan, görevlerimi üstlenen sevgili eşim Habibe'ye sonsuz sevgilerimi sunarım.

Müslüm Ünsal ALPAY

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Müslüm Ünsal ALPAY
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul – 01/09/1977
Lisans Öğretimi : Balıkesir Üniv. Necatibey Eğt. Fak. Biyoloji Öğrt.
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi:

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl: Milli Eğitim Bakanlığı;

Öğretmen-Söğütçük İlköğretim Okulu Demirci/ MANİSA (2002-2005)

Öğretmen- Müdür Yardımcısı- Müdür Vekili Sultanbeyli Anadolu İmam Hatip Lisesi
Sultanbeyli / İSTANBUL (2005-2007)

Öğretmen - Müdür Yardımcısı Demirci Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Demirci
/MANİSA (2007-2012)

Müdür-İbrahim Ethem Akıncı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Demirci/MANİSA
(2012-2014)

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Pazarlar/KÜTAHYA (2014-2015)

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Köprübaşı/MANİSA (2015-2018)

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Demirci/MANİSA (2018-....)

İletişim

e-posta adresi: unsalpay@hotmail.com

KISALTMALAR

| | |
|-------|----------------------------|
| MEB | : Milli Eğitim Bakanlığı |
| MEM | : Milli Eğitim Müdürlüğü |
| KBF | : Kişisel Bilgi Formu |
| OİÖ | : Okul İklimi Ölçeği |
| LSÖ | : Liderlik Stilleri Ölçeği |
| Akt. | : Aktaran |
| Vd. | : Ve diğerleri |
| N | : Katılımcı Sayısı (Adet) |
| SS | : Standart Sapma |
| SH | : Standart Hata |
| M. | : Madde |
| f | : Frekans |
| Sd | : Serbestlik Derecesi |
| P | : Anlamlılık Düzeyi |
| R | : Regresyon Analizi |
| B | : Beta Katsayısı |
| t | : T testi değeri |
| ANOVA | : Varyans Analizi |

İÇİNDEKİLER

| | |
|-----------------------------|------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | iii |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI | v |
| ÖNSÖZ | vi |
| ÖZGEÇMİŞ | vii |
| KISALTMALAR | viii |
| TABLolar LİSTESİ | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiv |

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

| | |
|-------------------------------|---|
| 1.1. Problem Durumu | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 2 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi | 3 |

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|-----------------------------------------------|----|
| 2.1. Yönetici ve Lider | 4 |
| 2.1.1. Yönetim ve Yönetici..... | 4 |
| 2.1.2. Liderlik | 4 |
| 2.1.3. Liderlik Stilleri | 7 |
| 2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Stili | 8 |
| 2.1.3.2. Sürdürümcü Liderlik Stili..... | 9 |
| 2.1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Stili..... | 10 |
| 2.1.4. Liderlik Yaklaşımları | 10 |
| 2.1.4.1. Karizmatik Liderlik | 10 |
| 2.1.4.2. Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik | 11 |
| 2.1.4.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi | 15 |
| 2.1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik | 15 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2. Örgüt İklimi..... | 18 |
| 2.2.1. Örgütsel İklim Tipleri (Halpin ve Croft)..... | 20 |
| 2.2.1.1. Açık İklim (Open Climate) | 21 |
| 2.2.1.2. Bağımsız İklim (Autonomous Climate) | 21 |
| 2.2.1.3. Kontrollü İklim (Controlled Climate) | 22 |
| 2.2.1.4. Samimi İklim (Familiar Climate) | 22 |
| 2.2.1.5. Babacan İklim (Paternal Climate) | 23 |
| 2.2.1.6. Kapalı İklim (Closed Climate) | 23 |
| 2.2.2. Örgüt İklimi Boyutları | 24 |
| 2.2.2.1. Öğretmen Grubu davranışları | 24 |
| 2.2.2.2. Yönetici Grubu davranışları | 25 |
| 2.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Okul İklimi | 25 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

| | |
|-------------------------------------------------|-----------|
| 3.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar | 27 |
| 3.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar..... | 30 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

| | |
|-----------------------------------------|-----------|
| 4.1. Araştırma Modeli | 33 |
| 4.2. Evren ve Örneklem | 33 |
| 4.3. Veri Toplama Araçları | 35 |
| 4.4. Verilerin Toplanması..... | 36 |
| 4.5. Verilerin Analizi | 37 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 38 |
|---------------------------------------------------------|-----------|

| | |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 41 |
| 5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular | 43 |
| 5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular | 50 |
| 5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 53 |
| 5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular | 55 |

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 6.1. Sonuç ve Tartışma | 57 |
| 6.2. Öneriler | 63 |
| KAYNAKLAR | 65 |
| EKLER | 72 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Evrimsel Liderlik Gelişimi | 4 |
| Tablo 2. Yönetici ile Lideri Ayırt Etmeye Yarayacak Özellikler | 5 |
| Tablo 3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik | 13 |
| Tablo 4. Öğretmen Liderliğinde Yönetici ve Lider Karşılaştırması | 15 |
| Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarındaki Değişim Süreci | 24 |
| Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı..... | 34 |
| Tablo 7. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı | 35 |
| Tablo 8. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri | 35 |
| Tablo 9. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Düzeyleri | 37 |
| Tablo 10. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Düzeyleri | 38 |
| Tablo 11. Öğretmenlerin Okul İklimini Algılama Düzeyleri..... | 39 |
| Tablo 12. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması | 41 |
| Tablo 13. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 41 |
| Tablo 14. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 43 |
| Tablo 15. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Görev Yapılan Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 44 |
| Tablo 16. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 46 |
| Tablo 17. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 48 |
| Tablo 18. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 48 |
| Tablo 19. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 49 |
| Tablo 20. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Görev Yapılan Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 49 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 21. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 50 |
| Tablo 22. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki | 51 |
| Tablo 23. Öğretmen algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 52 |
| Tablo 24. Öğretmen algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 52 |
| Tablo 25. Öğretmen algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 53 |
| Tablo 26. Öğretmen algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 53 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Dönüşümcü Lider Davranışları Modeli | 10 |
| Şekil 2. Etkileşimci Lider Davranışları Modeli | 12 |
| Şekil 3. Okul İklimi ve Etkileşimi | 18 |



1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Birbirinin tamamlayıcısı ve iki farklı kavram olarak karşımıza çıkan liderlik ve yöneticilik, aynı zamanda bir eylem sistemi şeklinde de değerlendirilebilir. Bu iki kavramın tamamlayıcı yanlarının yanında karakteristik alanları ve kendilerine özgü yönleri bulunmaktadır. Çağımız çalışma hayatında başarıya ulaşmak için her iki kavramda ihtiyaç duyulmaktadır.

Yöneticiler, çalışma ortamında ortaya çıkan sorunlarla ilgilenmeyi hedef alan bir yaklaşım sergiler. Yirminci yüzyılda iş hayatının yoğunluk kazanmasıyla birlikte karmaşık örgütlerin var olması, yönetim ile liderlik kavramlarının uygulama ve yöntemlerini ortaya çıkarmıştır. Sürekli farklılaşan ve gelişen iş ortamında değişime ayak uydurarak süreci sorun yaşamadan atlattmakta, liderliğin kendine özgün yönüdür (Kotter, 1999: 45). Liderlik özellikleri arasında, değişime hızlı adapte olunabilmesi kaçınılmazdır. Değişim karşısında direnen, bulunduğu ortama ve şartlara uyum sağlayamayan kişilerden iyi bir lider olarak bahsedilemez. Değişime ayak uydurulamaması ve ileri görüşlülük vasfından mahrum olunması, iş hayatında belirli bir süreç sonunda ilerlemenin durmasına hatta gerilemeye sebep olmaktadır. Liderler, iş hayatında benimsedikleri ve sergiledikleri davranışlarla zaten bir liderlik stiline sahiptirler. Liderlik davranışları, liderlik stiliyle bağlantılıdır. Etkili örgütsel davranışın oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin lider olması ve liderlik rollerini de eksiksiz yerine getirmeleri gerekmektedir.

Okullar sosyal sistemlerdir. Bundan dolayı da her okulun kendine özgü iklimi ve yapısı vardır. Çalışanların davranışları, okulların psikolojik ortamları ve buna benzer iç özellikler okulları diğer okullardan ayırt etmektedir. Okulların iç özellikleri o okulun iklimini oluşturur. 1950'li yıllarda alanyazına giren okul iklimi, okula ilişkin bireylerde oluşan duygu ve düşüncelerin bütünüdür (Ellis, 1988: 4). Daha çok algılamaya dayalı bir kavram olan okul iklimi, okula karşı olumlu veya olumsuz duygusal tepki geliştirmektir. Ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren çalışılmaya başlanan okul iklimi, okul içi bazı değişkenlerle ilişkilendirilmiş olmasına rağmen, henüz istenen seviyede değildir.

Alanyazında örgüt iklimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin örgüt iklimini belirleyici en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir (Tahaoğlu, 2007: 7). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olması gerektiği, okulun etkililiğinin ve verimliliğinin artması için yöneticilerin yerine getirmeleri gereken liderlik rolleri ve okulda olumlu bir okul iklimi oluşturulması için yapılması gerekenlerinin tam olarak bilinmemesi bu araştırmanın önemini daha iyi ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışma büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte, etkili ve verimli bir okul ikliminin oluşturulmasını sağlayan liderlik stillerinin neler olduğunun bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi de bu bakımdan önemlidir. Ayrıca, bu çalışmayla okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki ortaya çıkarılarak diğer araştırmalara ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Bunun sonucunda etkili ve verimli bir okul ikliminin oluşturulması için yöneticilere bazı öneriler getirmek mümkün olacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algı düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları; cinsiyet, yaş, mezuniyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algı algıları; cinsiyet, yaş, mezuniyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul yöneticilerinin liderlik davranışları, okul ikliminin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Etkili ve verimli bir okul ikliminin oluşturulmasında okul yöneticilerinin liderlik stillerinin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okulun etkililiğinin ve verimliliğinin artması için yerine getirmeleri gereken liderlik rollerinin farkına varmaları gerekmektedir. Bununla birlikte okul iklimine hangi faktörlerin etki ettiğinin de belirlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırma sonuçları ile eğitim alanının en aktif öğelerinden olan okul yöneticileri için uygulamaya dönük veriler elde edileceği düşünülmektedir. Bunun yanında, okul yöneticisinin uyguladığı liderlik stillerinin okulun iklimine olumlu veya olumsuz anlamda nasıl katkı sağladığı ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bunun sonucunda okul yöneticilerinin kendi okul ortamına uygun liderlik stillerini belirleyerek uygulama fırsatı bulacakları öngörülmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının okulun eğitimsel ve yönetsel hedeflerine ulaşma noktasında eğitim yöneticilerine yardımcı olacağı beklenmektedir.

Öte yandan araştırmanın, okul iklimine etki eden faktörleri ortaya koyacağı ve yansımaları olarak olumsuz faktörlerin devre dışı bırakılmasıyla eğitimde kalitenin artmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan öğretmenler de okul iklimini etkileyen farklı değişkenleri ve okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerini nesnel bir biçimde ifade edebileceklerdir.

Araştırma sonuçları konu ile ilgilenen araştırmacılara da yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ve okul iklimi değişkenlerinin ilişkisi açısından önemli tespitler sağlayacaktır. Bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulgular ile gelecekteki araştırmalarda iki farklı değişkenin dışında, başka değişkenlerin ilişkisini araştırmayı düşünen araştırmacılara da ışık tutabileceği beklenmektedir.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetici ve Lider

Kavram olarak yönetici, bir amacın gerçekleşmesi için, bir organizasyonun, bir işletmenin ya da bir ekibin sevk ve idaresini sağlayan; örgütünün kendi içinde ve dış çevreyle uyumunu gözetip, çalışmaların sonucunu analiz eden kişidir (Akyar, 2011: 206). Liderlik ise belli koşullar içerisinde, önceden belirlenmiş hedefe ulaşmak amacıyla, bir kişinin başka insanların ya da grupların faaliyetlerini insanlara ilham veren bir gelecek vizyonu yaratarak, bireylere bu vizyonu ve motivasyonu sağlamak işidir (Koçel,1998: 423). Bir yönüyle liderlik, öncülük ettiği grup veya kişileri güdüleyerek, etkileyerek, motive ederek hedefe yönlendirme işidir (Black, 2000: 402).

2.1.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetici, yönetim organizasyonun her aşamasında önemli olmakla beraber, daha çok alt ve orta kademelerinde gruplar arası insancıl yaklaşım daha da belirgin bir şekilde önemli hale gelmektedir. Üçüncü şahıslar üzerinden iş gören yöneticiler için, empati ile birlikte, insancıl yaklaşımın anlamı ve ortaya koyacağı sonuçlar önemlidir (Koçel, 1998). Güney (2011)'e göre yöneticiler, kendilerine yasal olarak verilen yetki sayesinde (aynı zamanda sorumluluk da üstlenen) mevcut olan kuralları uygulayarak işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesini sağlayan temel bir ögedir. Yönetici kavramıyla liderlik kavramı benzer olmakla birlikte ilham vermek, vizyon ve öncülük gibi çok ciddi ayrımları da içermektedir. Ayrıca, liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.

2.1.2. Liderlik

20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı önemli konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda, değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Sonuçta liderlik alan yazınına yaklaşık 5.000'den fazla çalışma, 350'den fazla da

tanım kazandırılmıştır (Erçetin, 2000: 4). Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 2.1’de şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 1. Evrimsel Liderlik Gelişimi

| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1902 | Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C.H.Cooley |
| 1911 | Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. F.W.Blackmar |
| 1921 | Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. E.L.Munson |
| 1930 | Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. C.M.Bundel |
| 1942 | Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. N.Copeland |
| 1950 | Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R.M.Stogdil |
| 1968 | Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. R.Dubin |
| 1978 | Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D.Katz & R.L.Kahn |
| 1986 | Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. R.R.Krausz |
| 1994 | Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R.Heifetz |
| 1997 | Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. K.Gallagher |

Kaynak: Erçetin, 2000: 11.

Liderlik temelde 4 boyutlu bir yaklaşımı içermektedir. Birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt

olmaktadır. Bir bakıma alıcı-verici ortam sağlanmaktadır. Üçüncü boyut örgüt içi ve dışı koşullardır. Örgüt içindeki müşterilerimiz, kültürümüz, değerlerimiz, iklimimiz, örgüt dışında ise paydaşlarımız. Ve son olarak bunların zamansal yansımalarıdır (Keçecioğlu, 2003: 9).

Yıldırım (2007: 112)' a göre liderlik değişimi anlamak onu yönetmek için gerekli koşuldur ama yeterli değildir. Bunu gerçekleştirecek yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmaları gerekir. Her yönetici iyi lider değildir. Değişim ve liderlik arasındaki ilişkiyi görebilmek için liderliği tanımlamak yeterlidir. İyi bir liderde bulunması gereken üç özellik vardır:

1. Vizyon
2. İkna yeteneği
3. Motive edebilme yeteneği. Yani lider bir vizyon sahibidir.

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip, emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanın gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen, bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilebilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008: 5). Yönetici ile lideri ayırt etmeye yarayacak özellikler tablo 2.2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yönetici ile Lideri Ayırt Etmeye Yarayacak Özellikler

| Yönetici | Lider |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| Uyum sağlar. | Uyum sağlayacak ekip kurar. |
| Motive edici konuşur ve davranır. | Liderin varlığı motive kaynağıdır. |
| Çatışma olduğunda engeller. | Çatışma çıkmayacak sistem kurar. |
| Yol açar, yolu temizler. | Yeni bir yol bulur, yol gösterir. |
| Herkesi susturabilir. | Konuştuğunda herkes susar. |
| Statükoyu korur. | Yeni bir sistem bulur. |
| Strateji belirler. | Yepyeni stratejiler yaratır. |
| Dinleyin der. | Dinler ve dinletir. |
| Bugünü düzenler. | Geleceği yaratır. |

| | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| Davranışları düzenler. | Düşüncelere yön verir. |
| Daha ucuz alacak bir yer arar. | Yepyeni bir enerji kaynağı bulur. |
| Aklına geleni söyler. | Dinleyicilerin aklına göre söyler. |

Kaynak: (Arıkan, 2009: 281).

Yönetici verilen işleri doğru yapar, lider ise doğru olan işleri yapar. Yönetici vizyonu takip eder, lider vizyonu oluşturur. Yöneticiler işlerini tam bir liderlik anlayışı ve davranışı sergileyerek yaptıklarında, başarıyı yakalayacak ve farklılıklarını hissettireceklerdir (Koçel, 1998: 17). Liderlik yöneticilikten farklı olmakla birlikte, kendi kavramsal bütünlüğü içerisinde farklı davranış ve işleyiş stillerine sahiptir.

2.1.3. Liderlik Stilleri

Liderlik stilleri literatür de farklı biçimlerde de tanımlanmış olsa da genel olarak dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik stili bazı çalışmalarda sürdürümcü liderliğin alt boyutu olarak değerlendirilse de Hoy ve Miskel (2012) tarafından ayrı bir liderlik stili olarak değerlendirilmiştir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

Bass (1985) sosyal örgütlerde liderler için oldukça geniş kapsamlı ve etkili bir model oluşturmuştur. Bass liderliğin üç temel çeşidini belirler, bunlar: Serbestlik tanıyan, sürdürümcü ve dönüşümcü liderliktir (Hoy ve Miskel, 2012). Serbest bırakıcı liderlik tarzında okul yöneticisi, öğretmenlere bir hedef gösterir ve öğretmenleri kendi haline bırakır. Okul yöneticisi, okulun dış çevresinden, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynağı temin eder. Okul düzenini sağlamada öğretmenler kendileri üzerinde söz sahibidir (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Bass'a göre (1990) dönüşümcü liderlik, örgüt çalışanlarına yer yer küçük dönütler vererek örgüt çalışanlarını güdüler ve entelektüel uyarım sağlayarak onlarda enerji oluşturur. Lider grupta ortak bilinç oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar.

Sürdürümcü liderlik tarzında ise okul yöneticisi, öğretmenler okullarda işlerini yaparken, okul yöneticileri öğretmenlerin işten ne istediklerini bilirler ve

bunu onlara sağlarlar. Bu tip okul yöneticileri öğretmenlerin yaptıklarına karşılık olarak ödül vererek öğretmenlerin o anki ihtiyaçlarını karşılarlar (Bass, 1985'a; Akt. Hoy ve Miskel, 2012). Dönüşümcü Liderlik tarzında okul yöneticisi, öğretmenlerini adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmede esin kaynağı olan kişilerdir (Burns, 1978). Bu başlık altında sözü edilen liderlik stilleri aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.1.Dönüşümcü Liderlik Stili

Değişim süreci liderlerin mevcut işleyişi sorgulama, ortak bir hedef oluşturma, astların eyleme geçmesini sağlama ve astlar için motivasyon kaynağı olma gibi dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirmesini zorunlu kılar (Karip, 1998). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerini ve davranışların normal işleyişte ve değişim sürecinde liderlik görevlerini kapsayacak biçimde inceler. Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özelliklerden bazılarını şu şekilde sıralamıştır (Berber, 2000: 33):

- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve kimi alışagelmış yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren bu liderlerin cesaretli olduğu söylenebilir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen bu liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan söylenebilir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü (transformasyonel) liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını göstermektedir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, insanlara inanırlar. İlgilendikleri bireylere güvenip, sorunlarının çözümünde onlara yardımcı olurlar.

- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sayede izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- Dönüşümcü(transformasyonel) liderler, vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü (transformasyonel) liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele edebilmektedirler.

2.1.3.2. Sürdürümcü Liderlik Stili

Sürdürümcü lider, öncelikli olarak örgüt çalışanların görevlerini belirlemekte, yapıyı kurmakta, planlı ve programlı çalışmaya önem vermektedir (Akan, 2014). Sürdürümcü liderlik özelliği gösteren liderler, ödül ya da cezalandırma yolunu seçerler (Eren, 2000). Burns (1978)'a göre, sürdürümcü liderlikte önemli olan, bireysel başarıdan çok örgüt başarısıdır. Sürdürümcü liderlik geçmişe daha bağımlıdır ve rutin işlemleri yürütür (Şahin, 2004).

Bass'a göre (1990), sürdürümcü liderliğin iki boyutu vardır: (1) koşullu ödül, (2) beklentiye göre yönetim (Akt. Turan, 2012).

1) Koşullu Ödül: Örgüt çalışanlarının, çabalarının karşılığını verirler, iyi performansı ödüllendirirler, başarıyı takdir ederler. Rollerini netleştirmeye ve işin gerektirdiklerine odaklanan ve çalışanlarına performanslarına bağlı olarak ödüller veren lider davranışlarıdır. Diğer bir deyişle, liderlik davranışının bu alt başlığı, çalışanlarla liderlerin istedikleri karşılığında kendi istedikleri şeyleri verir.

2) Beklentiye Göre Yönetim: Liderler aktif ya da pasif rol alabilirler:

Beklentiyle aktif yönetim, liderlerin standartlara uygun olma konusundaki ısrarları anlamına gelir. Yani, liderler performansı takip ederler ve sorun ortaya çıkar çıkmaz, düzeltmek için harekete geçerler.

Beklentiyle pasif yönetim, liderlerin sorunların ciddi bir hal alana kadar harekete geçmede geç kalmaları anlamına gelir. Bu liderler hatalar veya diğer performans sorunları ortaya çıktıktan sonra veya dikkatlerini çektikten sonra harekete geçerler.

2.1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Stili

Serbest bırakıcı liderler yönlendirme yapmazlar; çünkü liderlik davranışlarına yönelik değillerdir. Liderin sözde var olduğu bir durumdur. Örgüt çalışanlarına sınırsız özgürlük alanı oluşturan lider anlamına gelmektedir (Gündüz ve Doğan, 2009).

Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği, liderliğin olmadığı veya liderin örgüt çalışanlarıyla etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Serbest bırakıcı lider, örgüt çalışanlarını kendi haline bırakan, her örgüt çalışanının kendisine verilen kaynaklara göre amaç, plan, program yapmasına imkân tanıyan liderlerdir. Bu tip liderler, yetkiyi örgüt çalışanlarının kullanmasına izin vermekte dolayısıyla yetkiye tam sahip çıkmamaktadırlar (Eren, 2004). Risk almaktan hoşlanmayan liderlik tipidir de denilebilir.

2.1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, üzerine tartışmalar yaşanan, yaklaşımlarının ne olduğu veya ahlaki, etik kapsamlılıklarının sınırlarının çizildiği bir kavramdır. Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışı, var olan liderlik stiline eksik yönlerini gidermek ve farklı unsurlara dikkat çeken yaklaşımlarla birbirini tamamlaması amaçlanmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Çalışma kapsamında incelenen liderlik yaklaşımları aşağıda verilmiştir.

2.1.4.1. Karizmatik Liderlik

Sosyolog Max Weber karizma kavramını sosyal bilimlerde ilk kullanan kişidir. Weber (1947) karizmanın tanımını şu şekilde yapar: Lideri izleyen kişiler üzerinde hissedilebilir derecede güce sahip olan özellikle kriz anında yönlendirmeye ihtiyaç duyanlara bu ihtiyacı sağlayabilen kişilerdir. Kriz anında oluşan liderlik biçimini adlandırmak için ise “karizmatik güç” tanımını yapar (Berberoğlu, Özalp, Şahin ve Geylan, 2004).

Karizma, üzerinde çalışan insanların tam bir mutabakata varamadıkları bir kavram olmakla birlikte şu şekilde tanımlanabilir, “bir kişinin, kendi yetenek ve kişiliğinin gücüyle izleyicilerinin veya örgüt üyelerinin üzerinde etki meydana getiren, takip edenlerinin gereksinimlerinin farkında olan ve peşinden gidenleri

kendisi için bir şey yapmaya yönlendirebilen güç" olarak tanımlanabilir (Kılınç, 2002).

Yukl (1994), karizmatik liderliğin her durumda yararlı olmadığını, hatta gruba zararı dokunabileceğini dile getirmiştir. Başarılı işletmecilerin gaddar ve egoist tutum içerisinde olduklarını, iş yerlerine kale benzetmesi yaparak, bu kalenin değer kaybetmemesi adına zalimlik yapabileceklerinden, karizmatik liderin de bu tarz düşünce içerisinde olduğu için çıkarıcılık, kendi pozisyonunu koruma güdüsü içine girebileceği düşüncesindedir. Bu tarz liderlerin yetkileri grup üzerinde kriz anında stres yarattığından geleneksel inanç ve değerleri ele alma yönünden güçsüzleştirmektedir (Çelik, 2011).

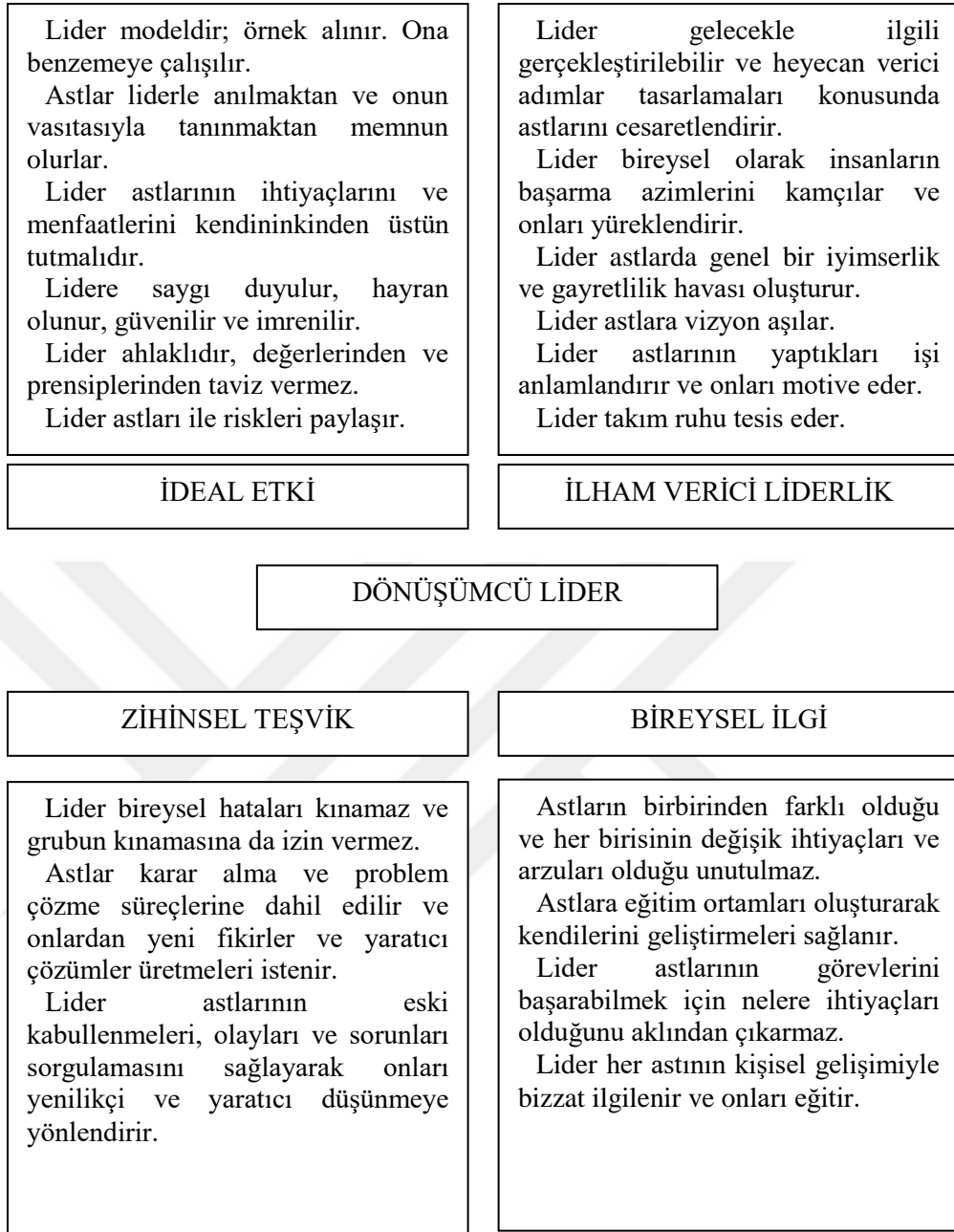
2.1.4.2. Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik

Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlikte, yüksek verim, en az oranda iş bırakma ve çalışanın üst düzey hoşnutluğu amaçlanır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008; Miner, 2005). Grubun amaca ulaşması için şahsi çıkarlarından ziyade amaca yönelik motivasyonu amaçlayan bir yaklaşımdır.

Conger ve Kanungo (1994)'ya göre bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken koşullar vardır, bunlar:

1. Lider, öngörülerini yüksek olmalı. Önüne çıkabilecek fırsatları görmeli ve bunları değerlendirebilecek vizyonu olmalı.
2. Lider hedeflerini ve gereken dönüşümü çalışma arkadaşlarına anlatmalı ve ekip ruhunun oluşmasını sağlayarak çalışma arkadaşlarını hedefe yönlentmelidir.
3. Lider, organizasyon içerisinde çabası, kişisel özverisi ve ekibe katkısıyla çalışma arkadaşlarının ona olan inancını pekiştirmeli; birlikte olmak için çalışanlarını motive edici olmalıdır
4. Ekipte bulunan çalışanlar, hedeflerin yapılabilirliğine lider tarafından inandırılmalıdırlar.

Dönüşümcü lider davranışları modeli şekilde görüldüğü gibi ideal etki, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört ana bileşene sahiptir.

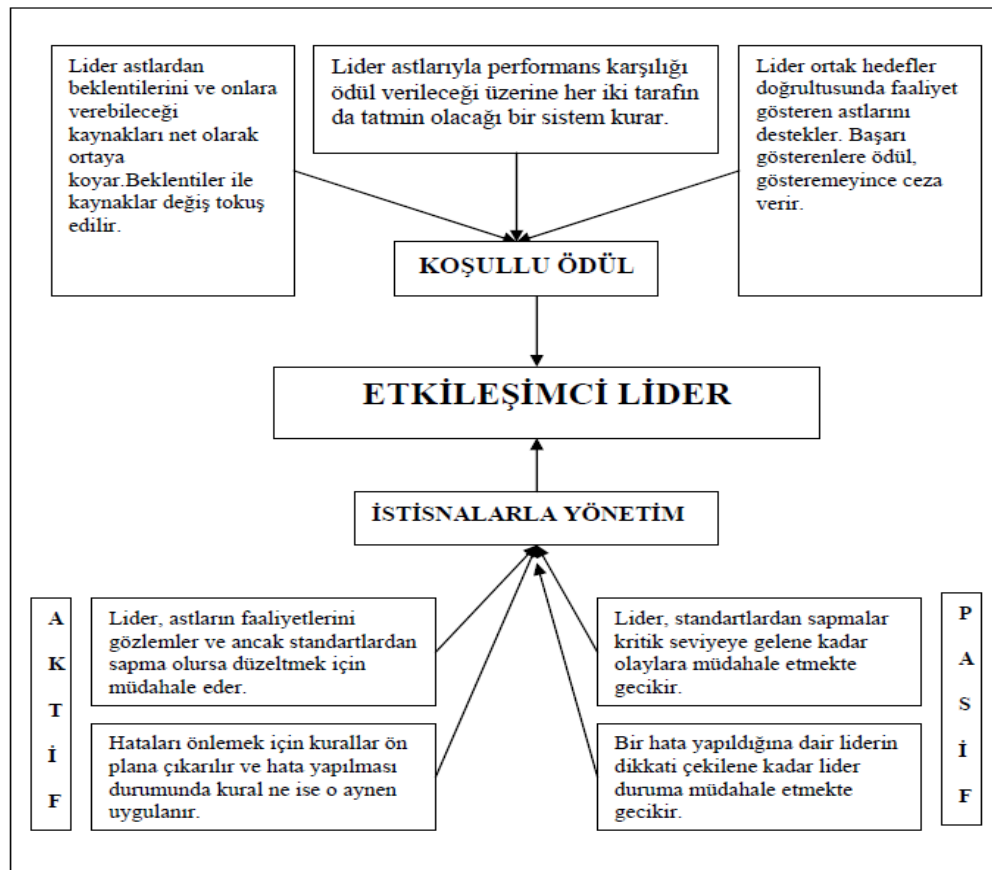


Şekil 1. Dönüşümcü Lider Davranışları Modeli (Çalıköğü, 2004: 51)

Liderlik ettiği grubun güven duygusunu arttırarak, organizasyonun sadece kendini devam ettirmesini sağlamaktan öte, gelişen ve değişen koşullara göre yeni durumlara adaptasyonu sağlar. Lider, grubun beceri ve yaratıcılıklarının gelişmesini ortaya çıkartır, böylelikle organizasyonun hayatta kalmasını teminle beraber başarıyı yakalamış, büyümeyi de sağlamış olur.

Etkileşimsel liderlik kuramı, daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı olarak birtakım özellikler içermektedir. Etkileşimsel liderlik kuramında ödüller

performansa bağılı olarak verilmektedir. Grubun başarılı olması için bireysel çıkarlar vurgulanır. Planlar uzun dönemlere yayılır. Burns (1978), etkileşimsel liderlik kavramını, “lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Bu kuramda liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır (Çalikoğlu, 2004: 22). Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik anlayışına sahip yöneticiler, alt kademelerde çalışanların daha çok çabalamaları için para ve statü gibi ödüllendirmeler kullanır. İş ve çaba odaklı olan yaklaşımda çalışanın yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile pek fazla ilgilenilmez. Etkileşimci liderler daha çok geçmiş faaliyetleri iyileştirmek için iş yaptırırlar (maliyet düşürme, kâr arttırma). Bu liderlik özelliği gösteren liderlerin olumlu yanı bu iyileştirici yönü, yani geçmiş olumlu ve yararlı gelenekleri iyileştirme olurken; olumsuz yanı ise yaratıcılık ve yeniliğe önem az vermesidir (Eren, 2004).



Şekil 2. Etkileşimci Lider Davranışları Modeli (Çalikoğlu, 2004: 33)

Organizasyonun hayatının devamı ile birlikte büyük bir sıçrama yapan dönüşümcü liderliğin aksine, etkileşimci liderlikte yatay, pozitif ve yavaş bir büyüme

söz konusu olabilmektedir. Lider grubunun ve organizasyonun yatay ve yavaş büyümesinden rahatsız olmamakla beraber tasarruf yapılabilmesi onun öncelikleri arasındadır (Eren, 2004:462).

Tablo 3’de etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin karşılaştırılması sunulmuştur.

Tablo 3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

| | Etkileşimci | Dönüşümcü |
|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 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 koyma | Geliştirilebilir kaymak |
| İtaat | Emir | Rasyonel açıklama |
| Değişmeye ilişkin tutum | Kaçınma direnme ve statükoyu koruma | Kaçınmama, benimseme |
| Yönlendirme mekanizması | Kazanç | Vizyon ve değerler |
| Denetim | Aşırı uyum | Özdenetim |
| Bakış açısı | İçsel | Dışsal |
| Görev tasarımı | Bölümlendirilmiş bireysel | Zenginleştirilmiş, grupsal |

Yönetimde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birlikte uygulanması gerekmektedir. Organizasyon ve grubun devamlılığı için dönüşümcü liderliğin birincil öncül olması, kaçınılmaz bir durum olarak önümüzde durmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, liderlik edilen çalışma arkadaşlarının motivasyonuna önem verilirken, diğer taraftan da astların performansının sürekli yükseltilmesi sağlanır ve bir devamlılık söz konusu olmaktadır. Buna karşılık etkileşimci liderlikte bireylerin performansları belli bir düzeyden sonra istemsiz olarak sabit kalmakta ve artmayabilmektedir. Dönüşümcü liderlikte ise bu durum yeni şartlara ve durumlara

uygun olarak sürekli artış gösterip ve üst seviyeye ulaşabilir. Lider, liderlik ettiği yönetim ve organizasyonda sürekliliğin ve ilerlemenin sürükleyicisi olarak, değişen koşullara da ayak uydurmalı, değişen şartlara uygun olarak ekibini dönüştürmeli ve gündelik işlerin ötesine geçmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2006:15).

2.1.4.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşim kuramı liderlik süreci ve sonuçları arasındaki bağı araştıran bir kuramdır. Graen ve Uhl – Bien (1995), lider-üye etkileşim kuramının evrelerini dört bölüme ayırmıştır. Dikey ikili ilişkilerin yoğunluğu, liderin alt kademedeki çalışanlar ile farklı bağlar geliştirdiğini tespit etmiştir. Bu kısımda “grup içi” (ingroup) ve “grup dışı” (out-group) şeklinde ayrılan ikililerin tanılandırması yapılmıştır (Baran, 1997). İkili kavramından kasıt, lider-izleyici, yönetici- alt kademelerden bir çalışan kast edilmektedir.

Lider çalışma grubu içerisinde herkese karşı aynı liderlik tavrıyla iletişimde bulunmayacağını ortaya koyan Lider-Üye Etkileşim kuramında, lider ile grup üyeleri arasında diğer yaklaşımlardan ayrı olarak karşılıklı etkileşme üzerine yoğunlaşılır.

Yüksek seviyede çaba ve liderlerine kişisel bağlılık gösteren kişiler bağlı oldukları lider ile yüksek nitelikli bağ içerisinde dirler. Bu sayede lider ve ekibin iş gücünü arttırmasında pay sahibi olurlar. Liderler ise kendilerine bağlı alt kademli lere fazlaca sosyal destek vererek kaynak imkânları sunarak ve ödüllendirme yoluyla karşılık verirler (Schriesheim, Castro, Zhou ve Yammarino, 2001: 526).

2.1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik

Liderlik işlev bakımından öğretmenlik mesleğinde aktif değildir. Öğretmenlik bir geleneğin ürünüdür. Meslektaşları ile beraber olabilen öğretmen, gerçek lider öğretmendir. Çünkü liderler kademesi ne olursa olsun tüm iş arkadaşlarıyla yan yana olan kişilerdir (Urbanski ve Nickolaou, 2006). Çağdaş eğitimde liderliğin amacı öğrenme ve kişisel gelişim üzerinedir (Çelik, 2000). Bu düşünce okul yöneticileri ile öğretmenlerin davranışlarını, yeteneklerini yeniden tanımlamak zorunluluğunu getirir. Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümün etkileri okul yönetiminde de kendini göstermekte, okul yöneticilerine yeni beceri ve yeteneklerin kazandırılmasına dönük çalışmalar hız kazanmaktadır. Önceki yıllara oranla bu alanda çalışmalara daha çok rastlanılmakta, bu çalışmaların ise daha sistemli

sınıflandırılmış ilkeleri, yaklaşımları, kavramları ve kuralları olan yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağladığı görülmektedir (Gümüşeli, 2001).

Öğretmen liderliği kavramı ve ölçütleri üzerine yoğunlaşan Little (1990) ilk ölçüt olarak okul çerçevesinde ve toplumsal hayatında sosyal ilişkiler kurması yönünden öğretmenlerin çalışma yöntemleri ile ilgilenir. Bu kapsamda okulda öğretmenler arasında gelişme sağlayabilecek durumlarda öğretmenlerin bir lider gibi gelişmeyi sağlayabilmesi, öğretmen odaklı bir sorumluluk olarak görülmektedir. Öğretmen liderliğinin ikinci ölçütü eğitim uygulamalarını araştırma yönünde teşvik sağlamak amacıyla öğretmenlerin başka öğretmenlere katılımcı olması, katılımcı liderlik sağlamalarıdır. Son ölçüt ise öğretmen liderlerin tüm öğretmenlerle karşılıklı ilişki içerisinde olması ve karşılıklı öğrenmenin sağlandığı yönündedir. En önemli ölçüt olarak değerlendirilir. Bulgular, lider öğretmenlerin okul kültürünü, diğer öğretmenlerle kurdukları güvenli dostluklarla ve somut bağlarla etkilediği yönündedir (Can, 2007).

Öğretmen liderliğinde yönetici hangi pozisyonudadır, etkisi nedir sorularından önce, yönetici ve lider ne yapar sorusuna verilen yanıtlar listelenmiştir (Urbanski ve Nickolaou, 2006).

Tablo 4. Öğretmen Liderliğinde Yönetici ve Lider Karşılaştırması

| Yönetici | Gerçek Lider |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Geleneksel süreyle ilgilenir, sonucu görür. • Var olan durumu korumak ve sürdürmek için araştırma yapar; düzeni ve güvenliği seçer. • Etkililiğini yargılar, sorumluluk hisseder. • Yetenekleri ve görevleri dikkate alır. • Zaman zaman ihmalkâr olabilir. • Güce yönelir, ödül ve ceza uygulamalarının gerekli olduğuna inanır. • Göreve odaklı konuşur, gerçekçi ve çabuktur. | <ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönemle ilgilidir, geleceği görür. • Yenilik ve değişime açıktır; risk almayı ve yaratıcılığı destekler. • Kendisini tüm ekip ile değerlendirir. • Görüş ve alışkanlıkları bütüne yayılır. • Şimdi ve gelecekte yapacakları konusunda hırslıdır. • Diğer çalışanları motive eder. • Gönül almayı bilir, iyimser ve umutludur. • Seçenekleri çoğaltma eğilimdedir, ortak paydalarda birleşmeyi amaçlar. • Stratejik düşünmeyi destekler ve |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zirveyi hedefler, bu konuda emirleri verir. • Doğru stratejiyi belirler ve doğru işler yapar. • Pozisyonu gereği otoriteyi savunur. • Kendisine, başkalarına ve kuruma karşı saygı bekler. | <p>doğru işler gerçekleştirir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • İlke ve ideallere bağlılık ve sadakat bekler. • Uzmanlığı ve model olma yönüyle otoritesini kazanır, kabul görür ve seçilir. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bu liste göz önünde bulundurulduğu zaman, okul ve sınıf liderlerinden önemli olan çalışmalar, grubun doğal üyesi olarak her zaman iyimser, başka fikir ve seçeneklere açık, sürekli, uzman, içten, model olma gibi düşünce ve davranışlar beklendiği görülmektedir.

Yöneticilik aynı zamanda liderlik değildir, bununla beraber; lider olma isteklisi bir yöneticinin yapması gereken şey sürekli gelişimini sağlayacak olan eğitim ve öğretime önem vermesi gerektiği kanaati kabul görmektedir. Onun aşağıda belirtilen görevlere karşı yaklaşımı, kendisi ve çalışma arkadaşlarının gelişimini belirlemektedir (Kaya, 1991: 153):

1. Mesleği ile ilgili gelişmeleri sürekli izlemek, bu yönde çıkan yayınları takip etmek, konferans, seminer ve toplantılara katılmak.
2. Çalışma arkadaşlarının iş ortamında kendilerinin gelişmesine katkı sağlayacak ortamı sağlamak.
3. Organizasyonun çevre ile uyumunu sağlayarak çevreye katkı sunmak.
4. Eğitimde karşılaşılan sorunları çözmek.
5. Personelin yaratıcı olması için motivasyonunu sağlamak.

Öğretmenlerin çalıştığı örgütsel ortam ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenleri destekleyici ya da yıldırıcı faktörler olarak gösterilebilir. Okul yöneticisi, örgütün kültürünü ve örgütteki davranış örüntülerini doğrudan etkileme gücüne sahiptir (Cemaloğlu, 2007). Liderler, üyeleri için açık iklim yaratırlar. Yaratmalarının nedeni, ihtiyaçların zamanında tespiti ve giderilmesi, sorunların ortadan kaldırılmasıdır. Ekibinde bulunan kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerini geliştirerek, takımın birlikte hareket etmesinin önemini ortaya koyarlar. Onların motivasyonunu sürekli üst seviyede tutarak yeniliklere açık olmalarını hedefler (Shum ve Cheng, 1997: 17).

2.2. Örgüt İklimi

Örgütsel iklim; bir örgütte yer alan bireylerin, bir arada bulunma gayelerine uygun davranmaları, grup içinde zaman içinde oluşan veya başından beri yer alan değer yargılarını kabul etmeleri, hedefe uygun kural ve değerleri benimsemeleri, buna uygun hareket etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Bir bakıma örgütsel iklim; örgütteki insanlara belli normlar çerçevesinde hareket etmesini sağlayan, örgüte rengini veren, örgüt kişiliği oluşmasını sağlayan kural, ilke ve davranışlar bütünüdür denilebilir (Ertekin, 1978). Peker (1993) örgütsel iklimi; örgüte kişiliğini kazandıran, oldukça sürekli üyelerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan ölçülebilir özellikler kümesi olarak tanımlamıştır. Daha kapsamlı ve ayrıntılı bir örgüt iklimi tanımı veren Sim and Lafollette, (1975) ise, örgüt iklimi; çevresel değişkenler, bireysel değişkenler ve sonuç değişkenleri gibi üç ayrı değişkeni kapsamaktadır. Bu değişkenler kümesi ele alındığında ise, örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim alanı olarak görülmektedir. Sackney de (1996) okul iklimini; (a) Okulun tüm üyelerince bizzat yaşanan, (b) Davranışlarını etkileyen, (c) Okula ait birtakım normlar, değerler ve inanışlarla açıklanabilen, okulun iç dünyasının kalitesi olarak tanımlamaktadır.

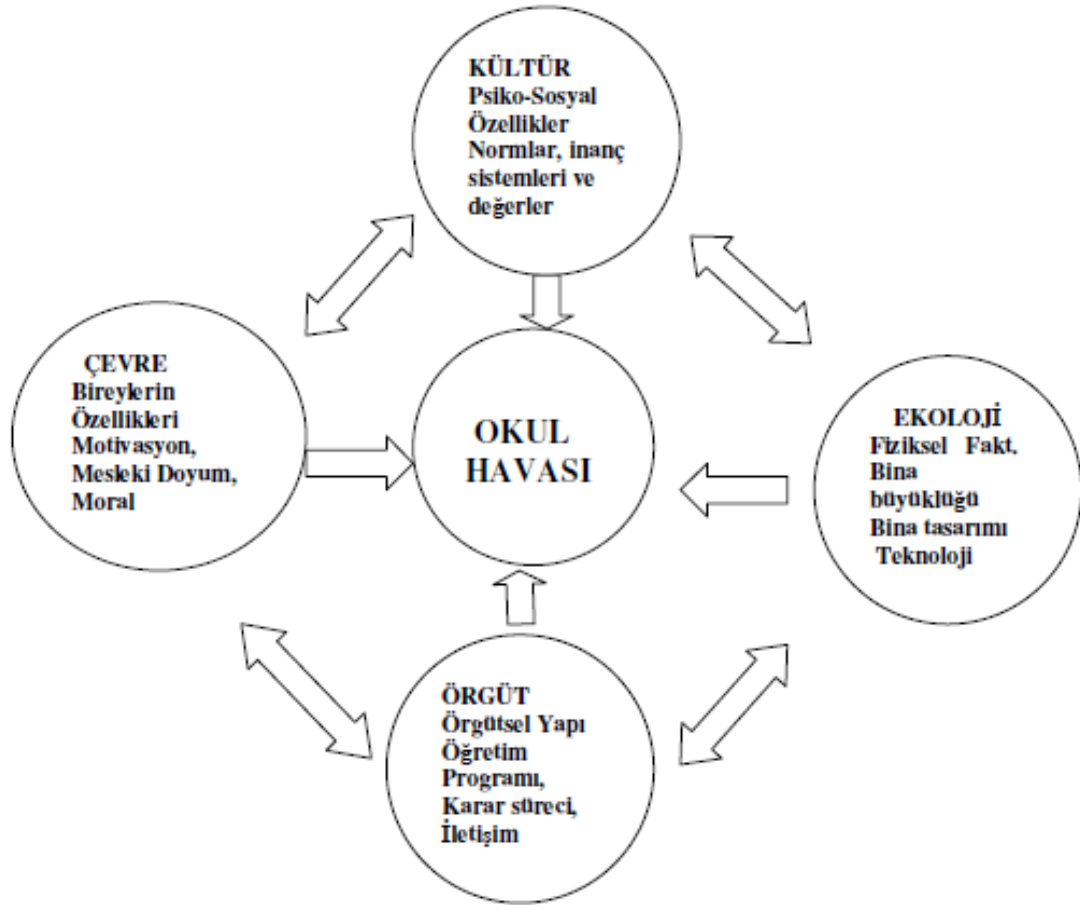
Okul iklimi, insanların bir okulun sahip olduğu değerler bütününe, niteliğine atfettiği önem ve okuldaki çalışanlar için ne düşündüklerini ifade eder. "İklim" kişinin içinde bulunduğu içsel ve çevresel koşulları içerir. Aynı zamanda iklim; faydalanıcılar ve hizmet sunucular olarak yönetici, çalışan, öğrenci ve veliler olarak kişilerin o okula karşı yaklaşımını da yansıtmaktadır (Kaplan ve Geoffroy, 1990).

Okul iklimi, okullarda yazılı olmayan inanışlar, değerler ve tutumlar ile bunların öğrenci, öğretmen ve idareciler arasındaki etkileşimdeki rolünü barındırmaktadır. Ayrıca okul iklimi, tüm okul elemanları tarafından kabul edilebilir davranışları içeren parametreleri ve okul güvenliği için gereken bireysel ve toplumsal sorumluluğu da kapsamaktadır (Welsh 2000: 89). Okul iklimi ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarda okul ikliminin güvenlik algısı, okuldaki ilişki, öğretme-öğrenme hedefleri, çevreyi tanımayla yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Zaman zaman eğitim alanında yapılan çalışmalarda araştırmacılar, okul iklimi kavramı yerine okul kültürü kavramını da kullanabilmektedirler (Clabough 2006: 6-7).

Okul iklimi, okulda öğrencilerin ve diğer çalışanların buldukları çevreyi nasıl algıladıkları ve bunun psikolojik sonuçları ile ilgili bir kavramdır. Normlar, amaçlar, değerler, ilişkiler ve yönetsel yapı, öğrenme-öğretme yöntemleri bu kavramın içerisinde yer alır ve bireylerin kendilerini okulda desteklenmiş, değer verilmiş, güvende hissetmelerini ve saygı görmelerini sağlamaktadır (Cohen ve Geier 2010: 6). Okul iklimi kendi içinde dört bölümle ilişkilendirilmiştir. Bu bölümler; öğrencilerin birbirleriyle etkileşimi, okul personeli ve öğrencilerinin birbirleriyle etkileşimi, okul personelinin birbiriyle etkileşimi, okul ve aile etkileşimi ve iş birliğidir. Zorbalığın okul iklimine ve akademik başarıya olan etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar, öğrencilerin ve okul çalışanlarının etkileşiminin öğrencilerin kendi performanslarını arttırmasını sağladıkları, karar verme, görevleri paylaşma ve birbirlerine güven duygusunun oluşmasını sağladığını göstermiştir (Hopson ve Lee, 2011: 2222-2223).

Okulun iklimine etki eden pek çok etken olmakla beraber asıl önemli olan etkenin, çalışma ortamında bulunanlar ile çevre arasındaki ilişkinin varlığı olduğu söylenebilir. (Karacaoğlu, 2008: 10). İklim ile ilgili konular personelin okulun bir parçası olduğu duygularını, kişiler arası ilişkilerin durumunu, güdülenme düzeylerini, iş doyumunu, başarı veya başarısızlığın paylaşılan durumunu ele alır. Okul iklimini oluşturmada okul müdürü önemli bir rol oynar, fakat öğretmenlerin diğer personellerin, velilerin ve öğrencilerin rolleri de önemlidir (Taymaz, 2003).

Owens (1998), okul iklimini etkileyen öğeleri, örgüt, kültür, çevre ve ekoloji şeklinde sıralamıştır (şekil 3).



Şekil 3. Okul İklimi ve Etkileşimi (Owens, 1991)

2.2.1. Örgütsel İklim Tipleri (Halpin ve Croft)

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütten ayıran iç özelliklerinin bütünüdür. Dolayısıyla her örgütün diğerlerinden farklı bir iklim yapısına sahip olduğu görülmektedir. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir (Çağlayan, 2014: 1).

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalar neticesinde davranış bilimcileri, örgüt iklimini birtakım özellikleri ifade eden türler altında sınıflandırmışlardır. Literatürde Halpin (1966), Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarına bakıldığında altı değişik örgüt iklimi tipi tanımlandığı görülmektedir. Bunlar; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olarak değerlendirilmektedir. Bu örgüt iklimi tiplerinin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Halpin 1966'dan akt. Arslan, 2004).

2.2.1.1. Açık İklim (Open Climate)

Açık iklimde; örgüt üyeleri ileri ölçüde birlik duygusuna sahiptir ve insan ilişkileri istenen düzeyde olabilmektedir. Açık iklim tarzı yönetim anlayışında, öğretmenin verilen sorumlulukları yerine getirebilmesi için, yöneticinin uyguladığı metodlar işin başarılabilmesine uygun olmalıdır. Yönetici buna uygun araçları seçer ve gerekli ortamı temin etmelidir. Açık iklime sahip bir okulda gözlenen durumlar aşağıda belirtilmiştir (Taymaz, 2003: 75-76):

- Okulun amaçları ve politikası ilgililerce benimsenmiştir.
- Okul yöneticileri yönetim işlevlerini hatasız yerine getirmektedir.
- Okulda görevli insanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler vardır.
- İnsanlar aralarındaki ilişkilerden haz ve doyunluk duymaktadır.
- Okulda insanların moralleri ve doyum dereceleri yüksektir.
- Okulda insanlar yeterince güdülenmiş ve bağlanmışlardır.
- Okuldaki insanlar okullarında bulunmaktan gurur duymaktadır.
- Okulda iletişim ağı iyi işlemekte ve insanlar etkilenmektedir.

Kapalı iklimde, ilişkilerin takım ruhunu yansıttığı söylenmemekle beraber, burada ekip içi çatışma ve münakaşanın yüksek olduğu görülebilmektedir. Kapalı iklimde çalışanlar arasında samimiyetten uzak ilişkiler mevcut olabilirken, iş doyumunun da tatmin edici seviyede olduğu söylenemez. Buna karşın açık iklimde ise çatışma ortamından uzak, samimiyete ve sevgiye dayalı bir ortamın varlığı gözlemlenebilmektedir. İş yapma arzusu ve iş doyumunu yüksek olabilmektedir. Açık iklimin olduğu eğitim organizasyonlarında, verimliliğin artmasıyla beraber yaratıcılığın da geliştiği görülmektedir (Bucak, 2002: 15).

2.2.1.2. Bağımsız İklim (Autonomous Climate)

Liderlik özelliklerinin öncelikle grup üyelerinde görüldüğü iklim türüdür. Liderin grup üyelerini kontrol etmesi minimum düzeydedir. Yüksek ruh özellikleri sosyal ihtiyaçların doyumundan kaynaklanmaktadır. Başarı duygusu da tatmin edilmekle birlikte daha geri planda görülmektedir (Diş, 2015).

Çalışan bireyler arasındaki takım ruhu ve samimiyet açık iklim tipindeki kadar olmasa da istenen düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışan organizasyonunda küçük çaplı gruplaşmalar olsa dahi bu durum genel düzeni bozacak düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışma ortamının, işin başarılabilmesi için uygun hale

getirilmesi yöneticinin sorumluluğundadır. Çalışanlar iş ortamında bağımsızca hareket edebilirler. Bu onların kapasitelerini artıran bir etken olmakla beraber, onlardan daha fazla verim sağlanması sonucunu da verebilmektedir. (Karcıoğlu, 1997).

2.2.1.3. Kontrollü İklim (Controlled Climate)

Kontrollü iklim türünde takım ruhunun varlığından pek söz edilmemekle birlikte, personelin motivasyonu içinde çaba sarf edilmediği gözlemlenmektedir. Önemli olan burada, işlerin yerine getirilmesidir. Çalışanların özgürlüğü ve onların gelişiminin çok önemi olmayabilmektedir. Onlardan beklenen şey emir ve direktiflerin zamanında ve emre uygun şekilde yerine getirilmesidir (Diş, 2015).

Ekip çalışanları için yöneticinin talimatlarını sorgulamak gibi bir durum söz konusu olmamakla beraber, yönetici otorite sorgulanmamaktadır. Görev tek başarılacak amaç olarak görülebilmektedir. Çalışanların motivasyon düzeyi önemsenmez ve moral düzeyi düşük olabilmektedir. Çalışanlar için ilişkilerinin samimiyete dayanmasının da önemi olmayabilmektedir. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeyde kalabilmektedir. Yönetici çalışanların sosyal ihtiyaçları çok önemli değildir. Takım ruhu öncelenebilir (Akhun, 2000).

2.2.1.4. Samimi İklim (Familiar Climate)

Bu iklim tipinde, yönetici ile çalışanlar arasında oluşan samimi ilişki gözlemlenmiştir. Hedefe ulaşmada üstün bir gayret sarf edilmesi gerekmeyebilir. Grup içinde yönetici baskısı ve otoritesi neredeyse yok denecek kadar az olabilmektedir. Bireylerin sosyal tatminin üst seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticinin motivasyon araçları, kişileri daha sıcak ve samimi bir ortam oluşmasına dönük olabilmektedir. Çalışanları zorlayıcı ve hedefe götürmeye dönük, motive edici unsurlar kullanılmadığından dolayı kişiler tam kapasitesini kullanarak iş görmek istemeyebilirler. Herhangi bir olumsuzlukta dahi eleştiri ya da müdahale gereği düşünülmediği için verim beklenen seviyede gerçekleşmeyebilir. Çalışanlar için başarıdan ziyade sosyal tatmin ön planda olabilmektedir (Peker, 1993).

2.2.1.5. Babacan İklim (Paternal Climate)

Kapalı iklim tipine yakın bir durumun söz konusu olabildiği bu iklim tipinde, iş doyumu son derece düşük kalabilmektedir. Birlikte çalışma isteği ve takım ruhunun alt seviyede olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır. Yönetici her şeyin kontrolünün kendisinde olduğu düşüncesi ile sürekli izleyen ve müdahale eden bir pozisyonda olabilmekteyken; ekipteki çalışanlar arasındaki ilişki soğuk ve samimiyetten uzak olabilmektedir. Çalışan motivasyonu ve rahat çalışma ortamı yoktur.

Yöneticinin yoğun takibi ve müdahalesi söz konusu olabilmektedir. Samimiyetten uzak ve uyumun olmadığı bir çalışma ortamının varlığı gözlemlenmiştir. Açık iklim tipinden ziyade, daha çok kapalı iklim tipine yakınlık gösterebilmektedir. Çalışma şartlarının iş yapmaya elverişsiz olması ve müdahaleler verimi düşürebilmektedir. (John ve Taylor, 1999).

2.2.1.6. Kapalı İklim (Closed Climate)

Kapalı iklimin özellikleri ise yüksek oranda anlaşmazlık, çok engelle karşılaşma, az oranda birlik ruhu, orta dereceli samimiyet, resmiyetin fazla olması, üretime fazla önem verilmesi ve yöneticinin anlayışsız olmasıdır (John ve Taylor, 2002).

Kapalı iklimde sahip örgütlerde görevli elemanların doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu doyumsuzluk ya da doyum düzeyinin düşüklüğü hem görevi başarma hem de sosyal gereksinimlerinin karşılanması ile ilişkilidir (Aydın, 2000). Bu iklim tipi açık iklimde göre; gereğinden fazla otoriter yapının varlığı ve bunun baskı aracı olarak kullanılması, sınırlayıcılığın yüksek olması, gelişimin engellenmesi verimi düşürücü etkenler olarak gözlemlenmiştir. Buna karşılık çalışma ortamında ilişkiler soğuk, yaratıcılık ise özendirilmemekle beraber, iş doyumu da düşük seviyede kalabilmektedir. Bu iklim tipinin görüldüğü okullarda çalışan öğretmenler, iş ortamından memnun kalmamakla beraber, orada bulunmak istemeyip başka yerlere gitme arzusunda olabilirler. Çalışanlar arası dayanışmanın az olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici ve öğretmenler rutini devam ettirmeyi yeterli görmektedir. Kırtasiyeciliğin günlük işler arasında önemli bir yer tuttuğundan söz edilebilir (Özçiçek, 2016: 16).

2.2.2. Örgüt İklimi Boyutları

Ertekin (1978)'e göre örgüt ikliminin boyutları, örgütün etkileşim içinde olduğu etkenler ve bu etkileşim neticesinde araştırmacı tarafından yapılan ölçümler olarak tanımlanmıştır. Örgüt ikliminin boyutları birçok değişkenin ve etmenin etkisi ile şekillenebilmektedir. Örgüt içerisindeki kurumsallaşma, kural ve ilkelerin varlığı, çalışanların nitelikleri, eğitim durumları, yöneticinin vizyonu, çevreyle girdiği sosyal ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir (Akt. Şentürk, 2010: 58).

Taymaz (2003), örgütü oluşturan öğeleri beş ana başlıkta toplamıştır:

1. *Birey: Örgütte görev alan ve çalışmalara katılan insanlardır (ihtiyaçları, beklentileri ve güdülleri).*
2. *Ekoloji: Örgütün fiziksel ve maddi kaynaklarıdır (tesis, bina, araç, teknoloji).*
3. *Sosyal Sistem: İnsanların oluşturduğu alt sistemlerden kurulu yapıdır (girdi, üretim ve çıktı).*
4. *Organizasyon: Örgütte görev yetkilerin dağılımıdır (ilişkiler, etkileşim, uyum).*
5. *Kültür: Örgütteki insanların duyguları, algıları ve tutumlarıdır (inançlar, normlar ve değerler)*

Aksu (1994), Paknadel (1998) ve Peker (1978); Halpin ve Croft (1963)'un, örgüt ikliminin boyutlarını; dördü öğretmen grubunun davranış özellikleri, dördü lider olarak yöneticinin davranış özellikleri olmak üzere sınıflandırmış olup okulların iklimine ilişkin sekiz boyut şunlardır (Peker, 1993: 28):

2.2.2.1. Öğretmen Grubu Davranışları

1. *Çözülme: Öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerde gösterdiği rastgele davranışlardır.*
2. *Engelleme: Okuldaki iş ortamında öğretmenlerin, yöneticiler tarafından kendilerinin gereksiz işlerle uğraştırıldıkları, işleri kolaylaştırıcı uygun çalışma koşullarının oluşturmadıkları düşüncesine sahip olmalarıdır.*
3. *Moral: Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılandığını bilmeleri ve bu durumdan memnun olmalarıdır.*
4. *Samimiyet: Çalışanların, iş ortamındaki takım ruhunu oluşturan samimi ve sıcak ilişkilerden dolayı ortaya çıkan durumu ifade eder.*

2.2.2.2. Yönetici Grubu Davranışları

1. Uzak Durma: Yöneticilerin, mevzuatın gerektirdiği kurallar ve ilkeler sonucunda resmi davranmasıdır. Öğretmenlerle arasındaki psikolojik uzaklığı ifade eder.
2. Yakından Kontrol: Yöneticinin, yakından denetim ve empoze edici davranışları ve tek yönlü iletişim biçimidir. Öğretmenlerden gelecek tepki ve geri bildirimlere duyarlı değildir.
3. İşe dönüklük: Örgütü dinamik hale getirme çabasında olan yönetici davranışını göstermektedir.
4. Anlayış Gösterme: Öğretmenlere insanca davranma eğiliminde olan, insan ilişkilerine oldukça fazla önem veren yönetici davranışlarıdır (Akt. Şentürk, 2010: 59-60).

2.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Okul İklimi

1980'li yıllardan sonra okul yönetimi üzerine çalışmalar hız kazanmış, okul yöneticilerinin artık eskiyi temsil eden klasik yönetim anlayışlarını terk etmelerinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Artık okul yöneticileri sadece otoriteyi temsil eden, yapılması zorunlu olan işlerin takibinden sorumlu olan, gelişmenin önündeki engel olarak görülmemelidir. Okul yöneticileri, iletişim ve teknolojinin süratli olduğu bu dönemde gelişmeye açık, yeniliklerin takipçisi, çalışma ortamını personelinin gelişmesini sağlayacak şekilde düzenleyen, çalışanlar arası ilişkilerin sağlıklı yürümesini sağlayan yöneticilik stilini üstlenmelidir. Okul müdürü, okulunun misyonu, vizyonunu ve stratejik hedeflerini belirleyerek, iş ortamında uyumun ve karşılıklı iletişimin oluşmasını temin etmeli, amaçların gerçekleştirilmesine dönük birey motivasyonunu sağlamalı ve ne şekilde hareket edilmesi gerektiğini belirtmeli, okul yönetimini ve programını buna göre oluşturabilmelidir. (Yavuz, 2006. s.6).

Lieberman ve Miller (1990), okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının değişim sürecini Tablo 5'deki gibi göstermiştir;

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarındaki Değişim Süreci

| Geleneksel Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi | Öğretimsel Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi | Dönüşümcü Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Patron | Öğretimi Denetler | Eş lider |
| Şube Müdürü | Kahraman | Kahramanlar Yaratan |
| Öğretmenlere Emir Verir | Öğretmenler Birer Araçtır | Öğretmenler Birer Paydaştır |
| Yönlendirerek Yöneterek Çalışır | Ekip Çalışmasına Önem Verir | İş birliği ve Güç Eşitliğine Dayalı Çalışır |
| Okul Gelişimini Amaçlar | Okul Gelişimini Amaçlar | Okul Gelişimini Amaçlar |
| Ödül ve Ceza Yöntemini Uygular | Koalisyonlar Oluşturur | Sorunları İş birliği İle Çözer |

Bilgen (1990), eğitim-öğretim sürecine katılan bireylerin ilgilerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin birbirinden farklı olmasını, eğitim kurumlarının örgüt iklimini oluşturan en önemli özelliklerinden biri olarak görmektedir (Akt. Kaldırım, 2003:8). Hoy ve Miskel'e göre okulun örgüt iklimi, çalışanların tutum ve tavırlarına etki eden, okula kendi rengini veren ve kişiliğini kazandıran, ayırt edici özellik katan değerlerin toplamıdır. Okul iklimine sahip okulların kendine özgü bir stili var olmakla beraber kimliği oluşmuştur (Çelik, 2000: 53). "Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir" (Gümüşeli, 2006).

III. BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yücel (2015), çalışmasının hedefi; yöneticilerin liderlik davranışlarının yansımalarının saptanması olarak belirtmiştir. İncelemede; betimsel tarama metodu kullanılarak sonuca varılmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını etkileyen unsurlardan, buldukları yerde kalma süreleri, aldıkları eğitim ve öğretimler, kariyerleri ile meslekte geçirdikleri süreler öğretmenler tarafından olumlu şekilde anlamlandırılıp farklılaşırken, cinsiyetin çok önemli olmadığı, bu nedenle farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin işlemci liderlik niteliklerinin öğretmenler tarafından anlamlandırılmasında meslekte geçirdikleri süre ve bulunduğu okulda kalma zamanları olumlu şekilde farklılaşırken; kariyerin ve cinsiyetin farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

Yılmaz (2004), öğretmenlerin, okul yöneticilerine karşı duydukları güvenin çok yüksek olduğu, buna karşın diğer çalışma arkadaşları ile öğrenci ve velilere güvenin orta düzeyde olduğu durumun, yöneticilerin destekleyici liderlik tipini benimsedikleri takdirde ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Dirican (2007), okul türünün, öğretmen ve öğrencilerin okul yönetimine karşı liderlik algılarında diğer etkenlere göre daha etkili olduğu, diğer sosyo-demografik özelliklerin liderlik algılaması ile ilişkili olmadığı, araştırma yapılan okullarda öğretmen ve öğrencilerin yöneticilerini etkileşimci lider olarak algıladıkları, sonucuna varmış; bu algılamanın özellikle meslek lisesinde görev yapan öğretmenler ile özel lisede eğitim alan öğrencilerde yoğunlaştığını ve öğretmenlerde öğrencilere nazaran daha kuvvetli olduğunu belirtmiştir.

Boğa (2010)' ya göre çalışmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumunu üzerinde oluşturduğu etkinin belirlenmesidir. Öğretmenlerin branş ve meslek yılları ile liderlik davranışı arasında istatistiksel olayla anlamlı farklılık belirlenirken, branş ve iş doyumunu arasında da aynı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin algıladıkları liderlik davranışı ile öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yine aynı şekilde, yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile

bunların olumlu yansımaları olması halinde, öğretmenlerin iş doyumlarında olumlu ve yükselen bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir.

Karakoç (2010), orta öğretim okullarında bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarının, öğretmenler tarafından algılamalarının yapıldığı inceleme de ise, bu kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stillerinin dönüşümcü lider tipine uygun olduğu hususunda görüş bildirilmiştir. Orta öğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tipi davranışlarının, etkileşimci liderlikle kıyaslandığında daha ön planda olduğu gözlemledikleri belirtmişlerdir.

Özdemir (2002), öğrenci başarısıyla çevresel faktörler ile iç faktörlerin arasındaki ilişkiyi incelemiş ve okul ikliminde oluşturulan atmosferin başarıyı olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Burada daha çok açık iklim tipi yöneticilerin olduğu okullarda, yöneticilerin yeniliğe açık, samimi, takım ruhunu oluşturabilen, çalışma arkadaşlarına gerekli uygun ortamları sağlayan ve sıcak diyalog kurabilen kişiler olması halinde, okulda oluşan bu havanın okul öğrenci başarısını önemli oranda yükseltebildiği görülmüştür. Yine kurumda oluşan bu atmosferin çevreyle de uyumlu bir ilişki yürüttüğü ve bu etkileşim sonucunda dış çevrenin, okulun bir parçası haline gelerek gerekli desteği verdiği, gelişimine katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

Karacaoğlu (2008), okuldaki iklimin kaynaştırma eğitimi açısından okul öğretmenlerinde ne gibi izlenimler doğurduğunun incelendiği bu araştırmada, birçok değişken incelemeye analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde ise, okul iklim tipinin, öğretmenlerin kaynaştırma eğitimine ilişkin algılarında çok etkili olmadığı görülmüştür. Burada değişkenler olarak belirlenen, çalışılan yer, meslekte geçen yıl, mevcut iş ortamı, fiziksel özellikler, bitirdikleri okul, evli olup olmamak, cinsiyet gibi etkenlerin kaynaştırmaya bakış açılarını etkilemediği, anlamlı bir katkı sunmadığı ortaya çıkmıştır.

Karadağ, Baloğlu, Korkmaz ve Çalışkan (2008), öğretmenler tarafından, okul faaliyetleri ile okul yönetim tipi arasındaki ilişkinin nasıl algılandığı incelemiş, okul faaliyetlerinin okulun sahip olduğu atmosferden etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Bununla beraber okul ikliminin, okula kendine özgü nitelikler kazandırdığını, diğer kurumlardan ayırt edici bir özellik verdiğini, okula kimlik kazandıran bir durum

olduğunu, çalışanlar açısından iş doyumu sağladığı ve kurumsallaşmayı beraberinde getirdiğini gözlemlemişlerdir.

Demir (2008), okul ikliminin öğretmenler üzerinde ne gibi etkisi olduğunu incelemiş, orta öğretimde çalışma ortamı ile öğretmen verimliliği arasında önemli bir etkileşimin olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Öğrencilerin başarısı ve öğretmen verimliliğinin ölçüldüğü değerlendirmede, okul iklimi ile kişisel ve çevresel değişkenlerin öğrenci başarısı ile öğretmen verimliliğini anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu incelemede yaş, cinsiyet, aile ekonomik düzeyi, çalışan iş ortamı, okulun hacmi gibi faktörler göz önünde bulundurulmuştur.

Bayrak ve Bayrak (2002)'in "İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerini" belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın bulgularına göre; ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve branş öğretmeni arasında okul yöneticisinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticisinin etik liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve sınıf öğretmenleri arasında okul yöneticilerinin lehine, okul yöneticisi ve branş öğretmenleri arasında okul yöneticilerinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine bir fark bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve branş öğretmenleri arasında okul yöneticisinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine bir fark bulunmuştur.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi akademik personelinin, örgüt iklimine ilişkin algıları "yönetimde ast-üst ilişkileri" boyutu kapsamında ele alınmış ve araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanları fakülte yönetimindeki ast üst ilişkilerini örgüt iklimi açısından, genellikle orta ve ortanın altındaki düzeylerde görmüşlerdir. Araştırma bulgularına kadın-erkek, yönetici-yönetilen görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır (Bucak, 2002:12).

Tahaoğlu (2006), Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde bulunan, 13 eğitim bölgesine bağlı 31 ilköğretim okulu ve bu okullarda çalışan 719 öğretmen üzerinde, 2004-2005 yıllarında yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik tipinin okul atmosferine etkisi araştırılmıştır. İnceleme sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet ve görev betimsel girdi etkenlere göre anlamlı bir değişiklik oluşturmadığı görülmüştür. Okuldaki iklimin öğretmenler üzerindeki algılarında, (1) yaş açısından engellenme ile karşılaşma ve moral yönünden, (2) mezun olunan eğitim kurumu açısından çözülme ve moral boyutunda, (3) meslekte geçirilen süre açısından çözülme ve engellenme yönünden, (4) kurumda bulunma süresi açısından ise çözülme ve yüksekte bakma yönünden anlamlı değişiklikler gözlemlenmiştir.

Günbay (2003), lise öğretmenlerinin, görev yaptıkları eğitim kurumlarında okul iklimine dönük düşünceleri ile görev alanlarının, bu düşüncelerin oluşmasında farklılık meydana getirip getirmediğini açıklamaya dönük çalışmalar yapmıştır. Afyon ve Uşak İl merkezlerini çalışma sahası olarak seçen bu çalışmada, öğretmenlerin görev alanlarına göre okul iklimine ilişkin algılarında farklılıklar olduğu göze çarpmıştır. Fen bilimleri ve sosyal bilimler öğretmenlerinin okullarına dönük açık iklim algısı müzik, resim ve beden eğitimi öğretmenlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür.

3.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Pomroy (2005), okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki iletişim bağlantılarına, okul ikliminin ne şekilde etki ettiğine dönük incelemelerde bulunmuştur. Burada amaçlananlardan biri de okul ikliminin öğretmen ve okul yöneticisi tarafından nasıl algılandığıdır. Yapılan görüşmelerde, üç okul yöneticisi ve yirmi iki öğretmene açık uçlu sorular sorulmuştur. Öğretmen ve okul yöneticileri, açık okul ikliminin unsurları olan; karar verme sürecine katılım, yöneticinin vizyonu ve takım ruhuna ilişkin algılarının neler olduğu izlenilmek istenmiştir. Araştırma neticesinde ise karar alma sürecine dahil olan okul personeli daha pozitif bir okul iklimi olduğunu belirtmişlerdir. İletişim kanallarının daha açık olduğu ve bağlantı kurulmasının engellenmediği okullarda, öğretmenlerin okul iklimine bakış açılarında anlamlı derecede iyileşmeler gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin ortaya çıkan bu veriler ışığında iletişim kanallarını açık tutarak, geleceğe ilişkin beklenti ve

hedeflerini iş arkadaşlarına anlatarak, karar alma süreçlerine öğretmenleri de dahil ederek, onların çalışma ortamlarını iyileştirip, gelişimlerini sağlayarak daha olumlu algılanan bir kurum oluşturabilecekleri kanaatine varılmıştır.

Acet (2006), yaptığı çalışmalarda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumlarda, okul yöneticilerinin karar alma sürecine okul ikliminin etkisinin bulunup bulunmadığına dönük analizlerde bulunmuş, bu araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre ilköğretim okullarında örgütsel duyarlılığın yükseltilmesi ve okul yöneticilerinin karar alma kapasitelerinin yükseltilmesine ilişkin tavsiyelerde bulunulmuştur.

Meixelsperger (2004) tarafından yapılan "Okul İklimi: Öğrenme Ortamı Yaratma" adlı çalışmada okul yöneticisi ile okul ikliminin ilişkisinin boyutlarını tanımlamıştır. Büyüklüğü ve yeri birbirinden farklı altı ortaokulda yapılan çalışmada okul personeline, öğrencilere, velilere ve toplumdaki kişilere "Örgütsel İklim Tanımlama Ölçeği" uygulanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan kişilere görüşme tekniği ile öğrenme hedefli bir okul iklimi yaratmak için gerekli olan strateji ve teknikler sorulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre yöneticinin liderlik tipinin, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarıyla ve çeşitliliğin derecesiyle bağlantılı olduğu ve sonuç olarak okul yöneticisinin, pozitif bir okul iklimini geliştirebildiği ortaya çıkmıştır.

Angelo (2005), öğrenci başarısında etkili olan ve yöneticiler tarafından kabul gören yönetici davranışları ve öğrenci başarısında etkili olan ve öğretmenler tarafından uygun bulunan yönetici davranışlarının neler olduğu sorularına yanıt aradığı çalışmada Virginia okullarındaki öğrencilere The Standards of Learning (SOL) testi uygulamıştır. Çalışma sonuçlarına göre pozitif bir okul iklimine sahip okullarda okul yöneticisinin öğretmenlere yüksek seviyede saygı duyduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okulun karar verme mekanizmasına katılan öğretmenlerin kendilerini yetkilendirilmiş hissettikleri ve öğrencilerin başarısında sıkı çalışmanın ve inanmanın rol oynadığı belirtilmiş, liderliğin bir güç olduğu sonucuna varılmıştır.

Bailey (1990), Saygı boyutunun, liderlik tipi ve okul ikliminin de göz önünde bulundurulduğunda bir karşılığının olup olmadığına ilişkin çalışmada ise, saygının anlamlı bir karşılığı gözlemlenmemiştir. Buna karşılık iş doyumunu, güven,

Çalışma ortamının sürekli kariyer gelişimine açık olması, rahat çalışma ortamının oluşturulması, yeniliklere açık olma, evre ve birey sağlığına verilen önem ile aralarında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Okulun sahip olduğu hacim ile sekiz iklim boyutunun ise aralarında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.



IV. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi süreçlerine yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı, Manisa ilinde görev yapan ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Bu nedenle araştırma ilişkiyel tarama modeli şeklinde gerçekleştirilmiştir.

İki veya daha fazla değişkenin arasında öncelikle değişim olup olmadığına, değişim varsa derecesini belirlemeye dönük modeller ilişkiyel tarama modelleri olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2009, s.81). Var olan bir durumun tespit edilmesine yönelik planlanan araştırma modelinde, mevcut ya da önceden var olan bir durumu kendi içinde bulunan şekliyle betimlemeye çalışılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği canlı ya da cansız her türlü elemanlar bütünü evren; belli bir evrenden belli kurallara göre seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen küçük küme ise örneklem olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2016, s.27). Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Manisa ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan 5149 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile araştırmaya katılacak okullar ve öğretmenler belirlenmiştir.

Evren sayısının 5149 olduğu araştırmalarda, % 95 güven aralığı ve 0,05 hata payına göre toplanması gereken veri sayısının 358 olduğu görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2017). Araştırmanın güvenilirliği açısından araştırmaya katılacak öğretmen sayısı 520 olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo. 6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

| Değişken | Özellik | N | % |
|-----------------------|------------------|----------|----------|
| Cinsiyet | Kadın | 286 | 55,0 |
| | Erkek | 234 | 45,0 |
| | Toplam | 520 | 100 |
| Yaş | 20-25 yaş | 14 | 2,7 |
| | 26-30 yaş | 94 | 18,1 |
| | 31-35 yaş | 164 | 31,5 |
| | 36-40 yaş | 121 | 23,3 |
| | 41-45 yaş | 73 | 14,0 |
| | 46 yaş ve üzeri | 54 | 10,4 |
| | Toplam | 520 | 100 |
| | Branş | Türkçe | 70 |
| İlköğretim Matematik | | 73 | 14,0 |
| Fen Bilimleri | | 66 | 12,7 |
| İngilizce | | 54 | 10,4 |
| Sosyal Bilimler | | 52 | 10,0 |
| Din Kültürü ve Ahlak | | 34 | 6,5 |
| Beden Eğitimi | | 32 | 6,2 |
| PDR | | 24 | 4,6 |
| Özel Eğitim | | 21 | 4,0 |
| Bilişim Teknolojileri | | 25 | 4,8 |
| Müzik | | 21 | 4,0 |
| Görsel Sanatlar | | 26 | 5,0 |
| Teknoloji ve Tasarım | | 22 | 4,2 |
| Toplam | | 520 | 100 |
| Mesleki Kıdem | 5 yıl ve daha az | 80 | 15,4 |
| | 6-10 yıl | 138 | 26,5 |
| | 11-15 yıl | 137 | 26,3 |
| | 16-20 yıl | 92 | 17,7 |
| | 21 ve üzeri yıl | 73 | 14,0 |
| | Toplam | 520 | 100 |

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 286'sının (% 55) kadın, 234'ünün (% 45) erkek olduğu; 14'ünün (% 2,7) 20-25 yaş aralığında, 94'nün (% 18,1) 26-30 yaş aralığında, 164'ünün (% 31,5) 31-35 yaş aralığında, 121'nin (% 23,3) 36-40 yaş aralığında, 73'nün (% 14) 41-450 yaş aralığında ve 54'ünün (% 10,4) de 46 yaş ve üzeri görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya en fazla Türkçe branşından (N=70; %13,5), en az ise Özel Eğitim ve Müzik branşlarından (N=21; %4) öğretmenlerin katıldığı; mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin en fazla 6-10 yıl aralığında (N=138; %26,5), en az ise 21 yıl ve üzeri (N=73; %14) kıdem aralığında oldukları belirlenmiştir.

4.3. Veri Toplama Araçları

İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmada veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde olarak “Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği” üçüncü bölümde ise “Okul İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracında maddelerin gerçekleşme düzeyini tanımlayan “Tamamen Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (2)” ve “Tamamen Katılmıyorum (1)” dereceleri kullanılmıştır. 5'li likert türü ölçeklerin aritmetik ortalamaların değerlendirilme aralığı Tablo 7.'de verilmiştir.

Tablo 7. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

| Aralık | Seçenek |
|-----------|----------------------|
| 1.00-1.80 | Tamamen Katılmıyorum |
| 1.81-2.60 | Katılmıyorum |
| 2.61-3.40 | Kararsızım |
| 3.41-4.20 | Katılıyorum |
| 4,21-5,00 | Tamamen Katılıyorum |

Öğretmen görüşlerine göre okul iklimini belirlemek amacıyla Aka (2014) tarafından uyarılama çalışması yapılan Comprehensive Assessment of School Environment (CASE) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; 1998 yılında Ulusal Ortaokul Ortaklığı Müdürlüğü'nce, Nebraska ve Batı Michigan Üniversiteleri'ne yaptırılmış olup 71 soru ve 15 alt boyuttan oluşmaktadır. Daha sonra Acarbay (2006) tarafından,

CASE veri toplama aracının Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması gerçekleştirilmiştir. 33 sorudan oluşan ölçeğin, “Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”, “İdare İlişkileri”, “Öğrencilerin Davranışsal Değerleri”, “Öğrenciler Arası İlişkiler”, “Anne, Baba, Toplum ve Okul Arası İlişkiler” ile “Güvenlik-Düzenlilik” olmak üzere 6 faktörü bulunmaktadır.

Ölçeğin uyarlama çalışmasında güvenilirlik katsayısı $\alpha=.95$ iken, bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=.96$ olarak hesaplanmıştır. Öğretmen öğrenci ilişkileri boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.93$, idare ilişkileri alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.94$, öğrencilerin davranışları alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.87$, öğrenci arası ilişkiler alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.89$, anne, baba, toplum ve okul arası ilişkiler alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.86$ ve güvenlik-düzenlilik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.85$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tüm alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin düzeyini belirlemek amacıyla, Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticileri Liderlik Stil Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, “Dönüşümcü Liderlik Stili”, “Sürdürümcü Liderlik Stili” ve “Serbest Bırakıcı Liderlik Stili” olmak üzere üç alt ölçekten meydana gelmektedir. Ölçeğin tamamı, dönüşümcü liderlik için 20 madde, sürdürümcü liderlik için 8 madde ve serbest bırakıcı liderlik için 7 madde olmak üzere toplam 35 maddeden oluşmaktadır.

Ölçek geliştirme aşamasında araştırmacılar tarafından, Dönüşümcü Liderlik Stilleri ölçeği için güvenilirlik düzeyi $\alpha=.96$, Sürdürümcü Liderlik Stilleri ölçeği için güvenilirlik düzeyi $\alpha=.85$ ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stilleri ölçeği için güvenilirlik düzeyi ise $\alpha=.82$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise güvenilirlik katsayıları; Dönüşümcü Liderlik için $\alpha=.95$, Sürdürümcü Liderlik için $\alpha=.67$, Serbest Bırakıcı Liderlik için ise $\alpha=.89$ olarak hesaplanmıştır. Okul Yöneticileri Liderlik Stil Ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi ise $\alpha=.71$ olarak hesaplanmıştır.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın amaçları doğrultusunda gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama araçları çalışma grubuna gönüllülük esasına uygun olarak uygulanmıştır.

Veri toplama araçlarının düzenlenme aşamasında açık, net ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

4.5. Verilerin Analizi

Öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde madde yüklerinin tespitinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı, değişkenler arasındaki farklılıkların tespitinde t-testi ve One-Way ANOVA, değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeylerinin belirlenmesinde ise Linear Regresyon Analizi kullanılmıştır.

V. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ve okul iklimine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki ve etki durumları ile farklılıkların ortaya konulması amacıyla yapılan analizlere de bu bölümde yer verilmiştir.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir? şeklindedir. Aşağıda okul yöneticilerinin her bir liderlik stiline ilişkin tablolar yer almaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin “dönüşümcü liderlik” düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 8.’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

| Sıra | Maddeler | \bar{x} | S |
|------|------------------------------------------------------------|-----------|------|
| DL1 | Davranışları ile bize rehberlik eder. | 4,28 | ,79 |
| DL2 | Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar. | 3,88 | 1,66 |
| DL3 | Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür. | 4,27 | ,81 |
| DL4 | Sorunlara etkili çözümler bulur. | 4,20 | ,78 |
| DL5 | Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır. | 4,21 | ,77 |
| DL6 | Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 4,28 | ,75 |
| DL7 | Enerjik bir yapıya sahiptir. | 4,27 | ,83 |
| DL8 | Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir. | 3,86 | ,88 |
| DL9 | Uyum içinde çalışmamızı sağlar. | 4,19 | ,69 |
| DL10 | Problemler için orijinal bakış açısı oluşturmamızı sağlar. | 3,94 | ,78 |

| | | | |
|--------|-----------------------------------------------------------|------|-----|
| DL11 | Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir. | 4,05 | ,79 |
| DL12 | Bizlere güven verir. | 4,19 | ,75 |
| DL13 | Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır. | 3,85 | ,77 |
| DL14 | Coşku ve heyecanımızı canlı tutar. | 4,03 | ,79 |
| DL15 | Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur. | 4,00 | ,75 |
| DL16 | Bilimselliğe gereken önemi verir. | 4,29 | ,76 |
| DL17 | Geleceğe yönelik planlar yapar. | 4,23 | ,74 |
| DL18 | Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister. | 4,24 | ,75 |
| DL19 | Kaygılarımızı dinler ve önemser. | 4,20 | ,75 |
| DL20 | Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar. | 4,23 | ,72 |
| Toplam | | 4,13 | ,81 |

Tablo 8’de yer alan bilgilere bakıldığında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=4,13$). Araştırmaya katılan öğretmenler en fazla “*Bilimselliğe gereken önemi verir.*” maddesine ($\bar{x}=4,29$), en az ise “*Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.*” maddesine ($\bar{x}=3,85$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “sürdürümcü liderlik” düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 9.’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Düzeyleri

| Sıra | Maddeler | \bar{x} | S |
|------|---------------------------------------------------------------|-----------|------|
| SL1 | Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur. | 2,75 | 1,17 |
| SL2 | Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur. | 2,40 | 1,00 |
| SL3 | Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir. | 2,83 | 1,07 |

| | | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------|------|------|
| SL4 | Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır. | 2,30 | ,94 |
| SL5 | Risk almaktan hoşlanmaz. | 2,37 | 1,05 |
| SL6 | Ancak verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir. | 2,93 | 1,10 |
| SL7 | Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar. | 3,45 | 1,03 |
| Toplam | | 2,71 | 1,05 |

Tablo 9’da yer alan bulgulara bakıldığında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sürdürücü liderlik düzeylerinin “Kararsızım” düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{X}=2,71$). Araştırmaya katılan öğretmenler en fazla “*Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.*” maddesine ($\bar{X}=3,45$), en az ise “*Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.*” maddesine ($\bar{X}=2,30$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “serbest bırakıcı liderlik” düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 10.’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Düzeyleri

| Sıra | Maddeler | \bar{X} | S |
|--------|---------------------------------------------|-----------|------|
| SBL1 | Okul içinde çok fazla görünmez. | 2,07 | 1,04 |
| SBL2 | Geri bildirim vermekten kaçınır. | 2,10 | ,84 |
| SBL3 | Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır. | 2,12 | ,94 |
| SBL4 | Sorumluluklarını başkalarına devreder. | 2,12 | ,95 |
| SBL5 | Acil sorulara cevap vermekte gecikir. | 2,03 | ,89 |
| SBL6 | Karar vermekten kaçınır. | 2,03 | ,88 |
| SBL7 | İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur. | 1,84 | ,91 |
| SBL8 | Bize yol ve yöntem göstermez. | 1,90 | ,89 |
| Toplam | | 2,03 | ,91 |

Tablo 10’da yer alan bulgulara bakıldığında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin “Katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{X}=2,03$). Araştırmaya katılan öğretmenler en fazla “*Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.*” ile “*Sorumluluklarını başkalarına devreder.*” maddelerine ($\bar{X}=2,12$), en az ise “*İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.*” maddesine ($\bar{X}=1,84$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algı düzeylerine ait bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Okul İklimini Algılama Düzeyleri

| Sıra | Maddeler | \bar{X} | S |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| Oİ1 | Okuldaki öğretmenler öğrencileri sever. | 4,07 | ,82 |
| Oİ2 | Bu okuldaki öğretmenler öğrencilerinden yanadır. | 3,93 | ,86 |
| Oİ3 | Öğretmenler öğrencilerine hak ettikleri notları verir. | 4,01 | 1,60 |
| Oİ4 | Öğretmenler öğrencilerin birbirlerine arkadaşça ve nazikçe davranmasına yardımcı olur. | 4,11 | ,85 |
| Oİ5 | Öğretmenler öğrencilerine yardım etmeye isteklidir. | 4,18 | ,82 |
| Oİ6 | Öğretmenler bir öğrencinin bir sorusu olduğunda sabırlıdır. | 4,06 | ,85 |
| Oİ7 | Öğretmenler öğrencilerine yardımcı olmak için fazladan çaba sarf eder. | 4,12 | ,84 |
| Oİ8 | Öğretmenler her bir öğrencinin ihtiyaçlarını anlar ve onların ihtiyaçlarına cevap verir. | 3,83 | ,85 |
| Oİ9 | Öğretmenler öğrencileri azarlamaktansa över. | 3,48 | ,87 |
| Oİ10 | Öğretmenler öğrencilerine karşı adildir. | 3,93 | ,88 |
| Oİ11 | Öğretmenler öğrencilerine bir birey oldukları bilinciyle davranır. | 3,93 | ,85 |
| Oİ12 | Öğretmenler öğrencilerinin çalışmalarını tamamlayabilmeleri için dikkatlice açıklamalarda bulunur. | 4,03 | ,84 |
| Oİ13 | Bu okuldaki idareciler öğrencilerin düşüncelerini dinler. | 4,01 | ,87 |
| Oİ14 | Bu okuldaki idareciler sık sık velilerle ve öğretmenlerle konuşur. | 4,01 | ,91 |

| | | | |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Oİ15 | Bu okuldaki idareciler okulun işleyişi ile ilgili kriterler belirler ve bu ölçütlerin ne olduğu konusunda öğretmenleri, öğrencileri ve velileri bilgilendirir. | 4,03 | ,85 |
| Oİ16 | İdareciler kendileri de sıkı çalışarak iyi örnek olurlar. | 4,12 | ,96 |
| Oİ17 | Bu okuldaki idareciler öğrencilerin şikâyetlerini ve fikirlerini duymaya isteklidir. | 3,87 | ,91 |
| Oİ18 | Öğretmenler ve öğrenciler bu okulda yapılacaklarla ilgili karar verme süreçlerine dâhil olur. | 3,77 | ,91 |
| Oİ19 | Eğer bir öğrenci biriyle alay ederse, diğer öğrenciler buna katılmaz. | 2,65 | ,98 |
| Oİ20 | Bu okuldaki öğrenciler, öğretmen onları izlemiyorken bile davranışlarına dikkat eder. | 2,64 | ,95 |
| Oİ21 | Öğrencilerin çoğu öğretmen sınıftan çıkarsa bile der içi kurallara uygun davranır. | 2,66 | ,93 |
| Oİ22 | Öğrenciler birbirini önemser. | 3,05 | ,88 |
| Oİ23 | Öğrenciler birbirlerine saygı duyar. | 2,99 | ,90 |
| Oİ24 | Öğrenciler birbirleriyle arkadaş olmak ister. | 3,32 | ,80 |
| Oİ25 | Öğrenciler kendilerini bu okula ait hissederler. | 3,57 | ,82 |
| Oİ26 | Veliler okuldaki toplantılara ve diğer faaliyetlere katılır. | 3,31 | ,98 |
| Oİ27 | Çevre sakinlerinin pek çoğu bir şekilde bu okula yardımcı olur. | 2,96 | ,93 |
| Oİ28 | Okuldaki toplantı ve programlar çevrenin katılımı ile gerçekleşir. | 3,18 | ,93 |
| Oİ29 | Çevre sakinleri ve civardaki gruplar, öğrenmede, müzikte, sanat dallarında ve sporda öğrenci başarılarını ödüllendirir. | 2,74 | 1,03 |
| Oİ30 | Öğrenciler genellikle okul binasında kendilerini güvende hissederler. | 3,92 | ,86 |
| Oİ31 | Öğretmenler ve diğer çalışanlar dersten önce ve sonra kendilerini güvende hisseder. | 3,98 | ,84 |
| Oİ32 | Çevre sakinleri toplantı ve programlar için akşam saatlerinde okula gelmekten korkmaz. | 3,77 | 1,00 |
| Oİ33 | Sınıflar genellikle temiz ve düzenlidir. | 3,68 | 1,14 |
| Toplam | | 3,63 | ,92 |

Tablo 11’de yer alan bulgulara bakıldığında öğretmen okul iklimi algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3,63$). Araştırmaya katılan öğretmenler en fazla “Öğretmenler öğrencilerine yardımcı olmak için fazladan çaba

sarf eder.” İle “İdareciler kendileri de sıkı çalışarak iyi örnek olurlar.” maddelerine ($\bar{x}=4,12$), en az ise “Bu okuldaki öğrenciler, öğretmen onları izlemiyorken bile davranışlarına dikkat eder.” maddesine ($\bar{x}=2,64$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları; cinsiyet, yaş, mezuniyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları; cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Cinsiyet | N | \bar{x} | SS | t | p |
|---------------------------|----------|-----|-----------|-----|-------|-------|
| Dönüşümcü Liderlik | Kadın | 286 | 4,11 | ,60 | -,97 | ,330 |
| | Erkek | 234 | 4,16 | ,62 | | |
| Sürdürümcü Liderlik | Kadın | 286 | 2,67 | ,56 | -1,78 | ,070 |
| | Erkek | 234 | 2,77 | ,68 | | |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | Kadın | 286 | 1,96 | ,63 | -2,0 | ,045* |
| | Erkek | 234 | 2,09 | ,76 | | |
| Liderlik Stilleri Toplam | Kadın | 286 | 3,33 | ,24 | -3,2 | ,001* |
| | Erkek | 234 | 3,41 | ,30 | | |

Tablo 12’de yer alan bulgulara bakıldığında dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinden serbest bırakıcı liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($p=,045$). Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stilleri ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($p=,001$). Okul yöneticilerinin liderlik stillerini algılama düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine göre

anlamli bir Şekilde farklılaŐmaktadır. Erkek 6Đretmenlerin algılama d6zeyleri kadın 6Đretmenlere g6re daha fazladır ($\bar{X}_{(Erkek)}=3,41$, $\bar{X}_{(Kadın)}= 3,33$).

Araştırmaya katılan 6Đretmenlerin algılarına g6re ortaokul y6neticilerinin liderlik stilleri ile 6Đretmenlerin yaşları arasında anlamli bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. 6Đretmen Algılarına G6re Okul Y6neticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine G6re Karşılaştırılması

| Değişkenler | Yaş | N | \bar{X} | SS | F | p |
|---------------------------|-----------------|-----|-----------|-----|-------|------|
| D6n6Ő6m6c6 Liderlik | 20-25 Yaş | 14 | 4,13 | ,12 | ,525 | ,757 |
| | 26-30 Yaş | 94 | 4,09 | ,06 | | |
| | 31-35 Yaş | 164 | 4,15 | ,04 | | |
| | 36-40 Yaş | 121 | 4,14 | ,57 | | |
| | 41-45 Yaş | 73 | 4,06 | ,70 | | |
| | 46 Yaş ve 6zeri | 54 | 4,22 | ,50 | | |
| S6rd6r6m6c6 Liderlik | 20-25 Yaş | 14 | 2,51 | ,54 | 2,068 | ,068 |
| | 26-30 Yaş | 94 | 2,73 | ,62 | | |
| | 31-35 Yaş | 164 | 2,70 | ,59 | | |
| | 36-40 Yaş | 121 | 2,62 | ,64 | | |
| | 41-45 Yaş | 73 | 2,76 | ,59 | | |
| | 46 Yaş ve 6zeri | 54 | 2,91 | ,67 | | |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | 20-25 Yaş | 14 | 1,75 | ,41 | 1,297 | ,264 |
| | 26-30 Yaş | 94 | 2,01 | ,69 | | |
| | 31-35 Yaş | 164 | 1,96 | ,65 | | |
| | 36-40 Yaş | 121 | 2,04 | ,67 | | |
| | 41-45 Yaş | 73 | 2,10 | ,71 | | |
| | 46 Yaş ve 6zeri | 54 | 2,15 | ,85 | | |

| Liderlik Stilleri Toplam | | | | | | |
|--------------------------|-----|------|-----|-------|-------|--|
| 20-25 Yaş | 14 | 3,26 | ,23 | 2,731 | ,019* | |
| 26-30 Yaş | 94 | 3,34 | ,26 | | | |
| 31-35 Yaş | 164 | 3,36 | ,24 | | | |
| 36-40 Yaş | 121 | 3,35 | ,25 | | | |
| 41-45 Yaş | 73 | 3,36 | ,27 | | | |
| 46 Yaş ve üzeri | 54 | 3,49 | ,41 | | | |

Tablo 13'te yer alan bulgulara bakıldığında öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerini algılama düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(1,026)}=2,731$; $p<.05$). 20-25 yaş grubu öğretmenlerin liderlik stilleri algı düzeylerinin, 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin algı düzeylerine göre daha düşük olduğu belirtilebilir. Öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin al boyutları olan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik algıları ile yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Eğitim Durumu | N | \bar{x} | SS | F | p |
|---------------------|--------------------------|-----|-----------|------|-------|-------|
| Dönüşümcü Liderlik | Önlisans | 3 | 4,08 | 1,07 | 3,821 | ,010* |
| | Lisans | 479 | 4,14 | ,60 | | |
| | Yüksek Lisans ve Doktora | 38 | 4,09 | ,66 | | |
| Sürdürümcü Liderlik | Önlisans | 3 | 2,85 | ,93 | 1,688 | ,169 |
| | Lisans | 479 | 2,72 | ,60 | | |
| | Yüksek Lisans ve Doktora | 38 | 2,60 | ,79 | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----|------|-----|-------|-------|
| Serbest Bırakıcı Liderlik | Önlisans | 3 | 2,04 | ,97 | ,350 | ,789 |
| | Lisans | 479 | 2,03 | ,69 | | |
| | Yüksek Lisans ve Doktora | 38 | 1,92 | ,69 | | |
| Liderlik Stilleri Toplam | Önlisans | 3 | 3,37 | ,22 | 5,026 | ,002* |
| | Lisans | 479 | 3,38 | ,27 | | |
| | Yüksek Lisans ve Doktora | 38 | 3,29 | ,24 | | |

Tablo 14'te yer alan bulgulara bakıldığında öğretmenlerin eğitim durumları ile öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Ortaokul yöneticilerinin dönüşücü liderlik stilleri ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(4,244)}=3,821$; $p<.05$). Yine araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında da anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(1,126)}=5,026$; $p<.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin görev yaptıkları branş arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Görev Yapılan Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Branş | N | \bar{x} | SS | F | p |
|-------------------|-----------------|----|-----------|-----|-------|------|
| Dönüşücü Liderlik | Türkçe | 70 | 4,13 | ,57 | 1,006 | ,442 |
| | Matematik | 73 | 4,07 | ,57 | | |
| | Fen Bilimleri | 66 | 4,22 | ,61 | | |
| | İngilizce | 54 | 4,20 | ,57 | | |
| | Sosyal Bilgiler | 52 | 3,97 | ,80 | | |
| | Din Kültürü | 34 | 4,25 | ,53 | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|----|------|-----|-------|-------|
| | Beden Eğitimi | 32 | 4,06 | ,64 | | |
| | Rehberlik | 24 | 4,19 | ,41 | | |
| | Özel Eğitim | 21 | 4,30 | ,48 | | |
| | Bilişim Tek. | 25 | 4,04 | ,66 | | |
| | Müzik | 21 | 4,01 | ,72 | | |
| | Görsel San. | 26 | 4,09 | ,63 | | |
| | Teknoloji Tas. | 22 | 4,23 | ,59 | | |
| Sürdürücü Liderlik | Türkçe | 70 | 2,68 | ,58 | 2,078 | ,017* |
| | Matematik | 73 | 2,82 | ,66 | | |
| | Fen Bilimleri | 66 | 2,68 | ,64 | | |
| | İngilizce * | 54 | 2,52 | ,59 | | |
| | Sosyal Bilgiler | 52 | 2,80 | ,70 | | |
| | Din Kültürü | 34 | 2,56 | ,53 | | |
| | Beden Eğitimi | 32 | 2,70 | ,52 | | |
| | Rehberlik | 24 | 2,57 | ,50 | | |
| | Özel Eğitim* | 21 | 2,53 | ,61 | | |
| | Bilişim Tek. | 25 | 2,90 | ,70 | | |
| | Müzik | 21 | 2,93 | ,60 | | |
| | Görsel San.* | 26 | 3,00 | ,53 | | |
| | Teknoloji Tas. | 22 | 2,66 | ,58 | | |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | Türkçe | 70 | 2,02 | ,67 | 1,374 | ,174 |
| | Matematik | 73 | 2,12 | ,79 | | |
| | Fen Bilimleri | 66 | 1,97 | ,63 | | |
| | İngilizce | 54 | 1,88 | ,67 | | |
| | Sosyal Bilgiler | 52 | 2,13 | ,75 | | |
| | Din Kültürü | 34 | 1,91 | ,51 | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|----|------|-----|------|------|
| | Beden Eğitimi | 32 | 2,09 | ,61 | | |
| | Rehberlik | 24 | 1,76 | ,49 | | |
| | Özel Eğitim | 21 | 1,85 | ,58 | | |
| | Bilişim Tek. | 25 | 2,01 | ,82 | | |
| | Müzik | 21 | 2,23 | ,70 | | |
| | Görsel San. | 26 | 2,27 | ,88 | | |
| | Teknoloji Tas. | 22 | 1,97 | ,61 | | |
| Liderlik Stilleri Toplam | Türkçe | 70 | 3,36 | ,26 | ,647 | ,802 |
| | Matematik | 73 | 3,37 | ,33 | | |
| | Fen Bilimleri | 66 | 3,40 | ,30 | | |
| | İngilizce | 54 | 3,34 | ,20 | | |
| | Sosyal Bilgiler | 52 | 3,31 | ,34 | | |
| | Din Kültürü | 34 | 3,37 | ,23 | | |
| | Beden Eğitimi | 32 | 3,34 | ,25 | | |
| | Rehberlik | 24 | 3,31 | ,18 | | |
| | Özel Eğitim | 21 | 3,39 | ,20 | | |
| | Bilişim Tek. | 25 | 3,35 | ,19 | | |
| | Müzik | 21 | 3,39 | ,26 | | |
| | Görsel San. | 26 | 3,45 | ,31 | | |
| | Teknoloji Tas. | 22 | 3,40 | ,24 | | |

Tablo 15’te yer alan bilgilere göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik stilleri algıları ile görev yaptıkları branş arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algıları ile görev yaptıkları branş arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(9,506)}=2,078$; $p<.05$). İngilizce öğretmenleri ile özel öğretim öğretmenlerinin sürdürümcü liderlik algıları, görsel sanatlar

öğretmenlerinin sürdürümcü liderlik algılarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Mesleki Kıdem | N | \bar{x} | SS | F | p |
|---------------------------|------------------|-----|-----------|-----|-------|-------|
| Dönüşümcü Liderlik | 5 Yıl ve daha az | 80 | 4,07 | ,58 | ,233 | ,920 |
| | 6-10 Yıl | 138 | 4,15 | ,63 | | |
| | 11-15 Yıl | 137 | 4,14 | ,61 | | |
| | 16-20 Yıl | 92 | 4,13 | ,63 | | |
| | 21 Yıl ve üzeri | 73 | 4,15 | ,59 | | |
| Sürdürümcü Liderlik | 5 Yıl ve daha az | 80 | 2,70 | ,61 | 2,889 | ,022* |
| | 6-10 Yıl | 138 | 2,70 | ,61 | | |
| | 11-15 Yıl | 137 | 2,65* | ,58 | | |
| | 16-20 Yıl | 92 | 2,66 | ,65 | | |
| | 21 Yıl ve üzeri | 73 | 2,93* | ,65 | | |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | 5 Yıl ve daha az | 80 | 2,00 | ,69 | 1,563 | ,183 |
| | 6-10 Yıl | 138 | 1,96 | ,63 | | |
| | 11-15 Yıl | 137 | 1,99 | ,64 | | |
| | 16-20 Yıl | 92 | 2,04 | ,73 | | |
| | 21 Yıl ve üzeri | 73 | 2,20 | ,83 | | |
| Liderlik Stilleri Toplam | 5 Yıl ve daha az | 80 | 3,32* | ,22 | 2,825 | ,024* |
| | 6-10 Yıl | 138 | 3,36 | ,24 | | |
| | 11-15 Yıl | 137 | 3,35 | ,24 | | |

| | | | |
|-----------------|----|-------|-----|
| 16-20 Yıl | 92 | 3,36 | ,29 |
| 21 Yıl ve üzeri | 73 | 3,46* | ,38 |

Tablo 16’da yer alan bulgulara göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bunun yanında, öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algıları ile mesleki kıdem algıları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(4,451)}=2,889$; $p<.05$). 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algıları ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri algısı ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(,852)}=2,825$; $p<.05$). 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin liderlik stilleri algısının, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin okul iklimi algılarının, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul iklimi ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Cinsiyet | N | \bar{x} | SS | t | p |
|-------------|----------|-----|-----------|-----|--------|-------|
| Okul İklimi | Kadın | 286 | 3,60 | ,63 | -2,574 | ,010* |
| | Erkek | 234 | 3,74 | ,60 | | |

Tablo 17’de yer alan bulgulara bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir($p=,01$). Erkek öğretmenlerin okul iklimi algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir($\bar{X}_{(Erkek)}=3,74$, $\bar{X}_{(Kadın)}= 3,60$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul iklimi ile öğretmenlerin yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Yaş | N | \bar{x} | SS | F | p |
|-------------|-----------------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Okul İklimi | 20-25 Yaş | 14 | 3,41 | ,80 | 2,053 | ,070 |
| | 26-30 Yaş | 94 | 3,79 | ,63 | | |
| | 31-35 Yaş | 164 | 3,69 | ,55 | | |
| | 36-40 Yaş | 121 | 3,62 | ,63 | | |
| | 41-45 Yaş | 73 | 3,65 | ,64 | | |
| | 46 Yaş ve üzeri | 54 | 3,50 | 6,7 | | |

Tablo 18’de yer alan bulgulara bakıldığında öğretmenlerin okul iklimi algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul iklimi ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Eğitim Durumu | N | \bar{x} | SS | F | p |
|-------------|--------------------------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Okul İklimi | Önlisans | 3 | 3,50 | ,71 | 1,756 | ,155 |
| | Lisans | 479 | 3,66 | ,62 | | |
| | Yüksek Lisans ve Doktora | 38 | 3,72 | ,66 | | |

Tablo 19’da yer alan bulgulara bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul iklimi ile öğretmenlerin görev yaptıkları branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Görev Yapılan Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Branş | N | \bar{x} | SS | F | p |
|-------------|-----------------|----|-----------|-----|------|------|
| Okul İklimi | Türkçe | 70 | 3,58 | ,67 | ,737 | ,715 |
| | Matematik | 73 | 3,65 | ,58 | | |
| | Fen Bilimleri | 66 | 3,78 | ,63 | | |
| | İngilizce | 54 | 3,61 | ,62 | | |
| | Sosyal Bilgiler | 52 | 3,71 | ,71 | | |
| | Din Kültürü | 34 | 3,70 | ,68 | | |
| | Beden Eğitimi | 32 | 3,60 | ,64 | | |
| | Rehberlik | 24 | 3,55 | ,58 | | |
| | Özel Eğitim | 21 | 3,78 | ,44 | | |
| | Bilişim Tek. | 25 | 3,79 | ,50 | | |
| | Müzik | 21 | 3,50 | ,64 | | |
| | Görsel San. | 26 | 3,59 | ,52 | | |
| | Teknoloji Tas. | 22 | 3,67 | ,66 | | |

Tablo 20’de yer alan bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi algıları ile görev yaptıkları branş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul iklimi ile öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına dair bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmen Algılarına Göre Okul İkliminin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler | Mesleki Kıdem | N | \bar{x} | SS | F | p |
|-------------|------------------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Okul İklimi | 5 Yıl ve daha az | 80 | 3,65 | ,65 | 1,532 | ,191 |
| | 6-10 Yıl | 138 | 3,75 | ,60 | | |
| | 11-15 Yıl | 137 | 3,64 | ,56 | | |
| | 16-20 Yıl | 92 | 3,66 | ,66 | | |
| | 21 Yıl ve üzeri | 73 | 3,53 | ,66 | | |

Tablo 21’de yer alan bulgulara bakıldığında öğretmenlerin okul iklimi algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki

| Değişkenler | Dönüşümcü Liderlik | Sürdürümcü Liderlik | Serbest Bırakıcı Liderlik | Liderlik Stilleri | Okul İklimi |
|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|-------------------|----------------|
| Dönüşümcü Liderlik | 1 | -,450 ,000* | -,674 ,000* | ,676 ,000* | ,665 ,000* |
| Sürdürümcü Liderlik | -,450 ,000* | 1 | ,685 ,000* | ,276 ,000* | -,209 ,000* |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | -,674 ,000* | ,685 ,000* | 1 | ,031 ,478 | -,394 ,000* |
| Liderlik Stilleri | ,676 ,000* | ,276 ,000* | ,031 ,478 | 1 | ,522 ,000* |

| | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|---|
| Okul İklimi | ,665 | -,209 | -,394 | ,522 | 1 |
| P | ,000* | ,000* | ,000* | ,000* | |

p<,01*

Tablo 22’de yer alan bulgulara bakıldığında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile sürdürümcü liderlik stilleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=-,450$; $p<,01$). Öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik stilleri ile serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında da negatif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=-,674$; $p<,01$). Dönüşümcü liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin genel liderlik stilleri arasında yüksek düzeye yakın, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=,676$; $p<,01$). Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin al boyutu olan dönüşümcü liderlik stilleri ile okul iklimi arasında yüksek düzeye yakın, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,665$; $p<,01$).

Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin alt boyutlarından olan sürdürümcü liderlik stilleri ile serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında pozitif, yüksek düzeye yakın ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,685$; $p<,01$). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları sürdürümcü liderlik stilleri ile genel liderlik stilleri arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=,276$; $p<,01$). Sürdürümcü liderlik stilleri ile okul iklimi arasında da düşük düzeyli, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-,209$; $p<,01$).

Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin alt boyutlarından olan serbest bırakıcı liderlik ile genel liderlik stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>,01$). Serbest bırakıcı liderlik stilleri ile okul iklimi arasında orta düzeyde, anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=-,394$; $p<,01$).

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,522$; $p<,01$).

5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve alt boyutlarının, okul iklimine etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B | Sh | β | t | p |
|-------------------|-------------------|----------------------|------|-----------|--------|--------|
| Liderlik Stilleri | Sabit | 2,524 | ,062 | | 40,975 | ,000* |
| | Okul İklimi | ,825 | ,017 | ,522 | 13,919 | ,000* |
| R=,522 | | R ² =,272 | | F=193,734 | | p=,000 |

Tablo 23’te yer alan bulgulara bakıldığında okul iklimi üzerindeki varyansın %27’sinin okul yöneticilerinin liderlik stilleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkılarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algı düzeyi arttıkça, okul iklimi algı düzeylerinin de yükseleceği söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okul iklimine etkisine yönelik bulgular Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B | Sh | β | t | p |
|--------------------|-------------------|----------------------|------|-----------|--------|--------|
| Dönüşümcü Liderlik | Sabit | 1,744 | ,120 | | 14,578 | ,000* |
| | Okul İklimi | ,652 | ,032 | ,665 | 20,264 | ,000* |
| R=,665 | | R ² =,442 | | F=410,614 | | p=,000 |

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okul iklimine etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, okul iklimi üzerindeki varyansın %44’ünün dönüşümcü liderlik stilleri ile açıklanabileceği görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stillerinin okul iklimine etkisine yönelik bulgular Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmen algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B | Sh | β | t | p |
|---------------------|-------------------|----------------------|------|----------|--------|--------|
| Sürdürümcü Liderlik | Sabit | 3,482 | ,160 | | 21,811 | ,000* |
| | Okul İklimi | -,209 | ,043 | -,209 | -4,860 | ,000* |
| R=,209 | | R ² =,044 | | F=23,623 | | p=,000 |

Tablo 25'te yer alan bulgulara bakıldığında okul iklimi üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %4'ünün okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stillerinin okul iklimine etkisine yönelik bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmen algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B | Sh | β | t | p |
|---------------------------|-------------------|----------------------|------|----------|--------|--------|
| Serbest Bırakıcı Liderlik | Sabit | 3,633 | ,167 | | 21,735 | ,000* |
| | Okul İklimi | -,439 | ,045 | -,394 | -9,759 | ,000* |
| R=,394 | | R ² =,155 | | F=95,231 | | p=,000 |

Tablo 26'da yer alan bulgulara bakıldığında, okul iklimi üzerindeki toplam varyansın %15'inin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stilleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

VI. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar, sonuçlar üzerine yapılan tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ve alt boyutlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre ortaokul yöneticilerinin sürekli değişen ve gelişen dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edebildikleri, öğretmenlere gerekli durumlarda destek oldukları, problem çözme becerilerinin yüksek olduğu, yöneticilik yaptıkları kurumlarda örgütsel güveni sağladıkları ve yaratıcı fikirlere önem verdikleri söylenebilir.

Ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin yüksek olması yönündeki sonuç, Çelik (1998) ve Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla da örtüşmektedir. İlgili araştırmacılar da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karakoç (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda orta öğretim kurumlarındaki öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tipi davranışlarının, etkileşimci liderlikle kıyaslandığında daha ön planda olduğunu bildirmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda sorumlulukları vurgulama, risk alma, müdahalede bulunmaktan kaçınma, karar vermekten çekinme, acil çözülmesi gereken olayları geciktirme ve geri bildirim vermekten kaçınma gibi olumsuz durumları orta seviyenin biraz altında sergiledikleri söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Rosener (1990) ve Shakeshaft (1986) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algı düzeylerinin katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, öğretmenlerin öğrencilere karşı adil olduğu, öğretmen ve idarecilerin ekstra çaba sarf ettikleri, öğrencilerle etkili iletişimde buldukları, öğrencilerin özdenetimlerinin yüksek olduğu, öğretmen ve öğrencilerin okulda kendilerini güvende hissettikleri ve çevre ile okul arasında yardımlaşmanın fazla olduğu söylenebilir. İhtiyaroğlu (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, öğretmen görüşlerine göre ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ve alt boyutlarının; cinsiyet, yaş, mezuniyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesidir.

Araştırmanın sonucunda serbest bırakıcı liderlik stilleri ve genel liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Bruegman (1995) ile Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarında da liderlik stillerinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle sonuçları bu araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir.

Genel liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılınç (2017) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde öğretmenlerin yaşı ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre 20-25 yaş arası öğretmenlerin liderlik stilleri algıları ile 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilleri algıları ve genel liderlik stilleri algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Bu çalışmanın aksine Titrek (2019) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri algısı ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Yüksek lisans veya doktora yapan öğretmenlerin liderlik stilleri algıları ile lisans mezunu öğretmenlerin liderlik stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim durumları yükseldikçe, liderlik stilleri algıları düşmektedir. Buna sebep olarak eğitim durumu yükseldikçe, öğretmenlerin lider ve yöneticiden beklentilerinin yükselmesi gösterilebilir.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin görev yaptıkları branş ile sürdürümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Sürdürümcü liderlik algısı en yüksek branş Görsel Sanatlar iken, algısı en düşük branşların Özel Eğitim ve İngilizce branşları olduğu görülmüştür. Nair (2018) tarafından okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada da öğretmenlerin görev yaptıkları branş ile liderlik stilleri algıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bayrak ve Bayrak (2002) “İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerini” belirlemek amacıyla yaptığı çalışmalarında bulgularına göre; İlköğretim okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve branş öğretmenleri arasında okul yöneticisinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine bir fark bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerin liderlik stilleri ve alt boyutlarından sürdürümcü liderlik arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algıları ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin sürdürümcü liderlik arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algılarının 21 yıl ve üzeri öğretmen algılarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yücel (2015) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzlarını etkileyen unsurlardan, buldukları yerde kalma süreleri, aldıkları eğitim ve öğretimler, kariyerleri ile meslekte geçirdikleri süreler öğretmenler tarafından olumlu şekilde anlamlandırılıp farklılaşırken, cinsiyet ile anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bulgularının mevcut çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi; öğretmenlerin okul iklimi algılarının, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşım farklılaşmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulguların sonucunda öğretmenlerin okul iklimi algılarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin okul iklimi algılarının kadın öğretmenlerin algılarına göre yüksek olduğu görülmüştür. Demir (2008) tarafından yaş, cinsiyet, ailenin ekonomik düzeyi, çalışanın iş ortamı ve okulun hacminin değerlendirdiği çalışmada, okul ikliminin öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Demir (2008) tarafından yapılan araştırma bu yönüyle mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Kadın öğretmenlerin okula yönelik aidiyet duygularını yükseltici etkinliklerin yapılmasının, onların okul iklimi algılarının yükselmesine sebep olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul iklimi algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın aksine Göcen ve Kaya (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okul iklimi algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul iklimi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin lisans mezunu ya da yüksek lisans mezunu olmalarının okul iklimi algıları üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmadığı söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre öğretmenlerin okul iklimi algıları ile görev yaptıkları branş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşım olmadığı görülmüştür. Karacaoğlu (2008) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin okul iklimi algıları ile görev yaptıkları branş arasında anlamlı bir farklılaşımın olmadığı görülmektedir. Günbay (2003) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin okul iklimi algılarının görev yaptıkları branşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin az ya da çok olmasının öğretmenlerin okul iklimine etki etmedikleri söylenebilir. Çolak ve Altınkurt (2017) tarafından yapılan araştırmada bu çalışmanın aksine okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bayrak vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt problemi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgulara göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve alt boyutlarının, okul iklimi ile ilişkisi olduğu görülmüştür. İlişkinin yönü ve şiddetine bakıldığında, okul iklimi ile dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde pozitif, sürdürümcü liderlik ile düşük düzeyde negatif, serbest bırakıcı liderlik ile orta düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda öğretmenlerin liderlik stillerini doğru ve zamanında kullandıkları zaman, öğretmenlerin okul iklimine yönelik algılarının olumlu hale geleceği söylenebilir. Bunun yanında okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerini fazla kullanmalarının da öğretmenlerin okul iklimi algılarına negatif etki edeceği söylenebilir. Dönüşümcü liderlerin, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir örgüt iklimi oluşturarak, örgüte pozitif bir enerji kattıkları söylenebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stillerini kullanmalarının okula olumlu etki edeceğinden dolayı, yönetim becerilerini buna göre şekillendirmeleri daha doğru olacaktır. Bucak (2002) tarafından yapılan araştırmada da örgüt iklimi ile yöneticilerin liderlik becerileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan ilişkinin yönü ve şiddetine bakıldığında, genel liderlik stilleri ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında yüksek düzeyde pozitif, sürdürümcü liderlik stilleri ile arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik stilleri ile genel liderlik stilleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları dönüşümcü liderlik stilleri ile sürdürümcü liderlik stilleri arasında orta düzeyde negatif, serbest bırakıcı liderlik stilleri ile arasında da yüksek düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilleri ile serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında yüksek düzeye yakın pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kesken ve Ayyıldız (2008) tarafından yapılan araştırmada da yöneticilerin liderlik stilleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın altıncı alt problemi okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin okul iklimine etkisinin tespit edilmesidir. Bu hedef doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin okul iklimi üzerindeki etkisi yaklaşık %27 oranındadır. Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yaklaşık %73'ünün farklı değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin, okul iklimi üzerindeki etkisinin diğer değişkenlere göre bira yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin okul iklimi üzerindeki etkisinin yaklaşık %44 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olması, yapılan yenilikleri desteklemesi, yenilikleri takip ederek kendini geliştirmesi, rehber olması ve okul için çaba göstermesinin okul iklimine olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin alt boyutlarından olan sürdürümcü liderliğin okul iklimi üzerindeki etkisinin yaklaşık % 4 oranında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine alt boyutlardan olan serbest bırakıcı liderliğin ise okul iklimi üzerindeki etkisinin yaklaşık %15 oranında olduğu görülmüştür. Bass (1990) ve Burns (1978) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarının da bu araştırmanın sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür. Her iki araştırmacının çalışmalarında da okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

Araştırma sonucunda uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Öğretmenler üzerinde en fazla olumlu etki yaratacak liderlik stiline dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini kullanım düzeyleri yüksek olsa da daha da artırılması için okul yöneticilerine yönelik güncel konularla ilgili seminer ve konferanslar düzenlenebilir. Bununla birlikte okul yöneticileri de kendi okullarında personel motivasyonunu ve kuruma olan inancı artırıcı etkinlikler düzenleyebilirler.
2. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum içi olumlu iklimin çalışanların aidiyet duygularını geliştirerek, kuruma olan bağlılıklarını artıracığı için, öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin kurumda bir bütün içerisinde hareket etmesini sağlayıcı, kurum içi paydaşları bütünleştirici gezi, organizasyon ve etkinliklerin planlanması uygun olacaktır.
3. Erkek öğretmenlerin okul iklimi algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenlerin okul iklimi algılarını yükseltmek için yapılacak etkinliklerde pozitif ayrımcılık yapılarak, kadın öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmeleri sağlanabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılacak farklı bir araştırmada okullardaki diğer personeller üzerinde veya okul müdür yardımcılarını üzerindeki etkileri incelenerek, karşılaştırmalar yapılabilir.
2. Bu çalışma Manisa ili ile sınırlı bir araştırmadır. Türkiye'nin farklı illerinde yapılacak bir araştırma ile araştırma sonuçları genelleştirilebilir.

3. Bu çalışma nicel araştırma yöntemleri ile yapılmış bir araştırmadır. Bu çalışmada ele alınan değişkenlerin derinlemesine incelenebilmesi için nitel araştırma yöntemleri kullanılarak farklı bir araştırma yapılabilir.
4. Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimine etkisi incelenmiştir. Yapılacak farklı bir araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerinin farklı değişkenler üzerindeki etkisi incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, M. ve Demir, Ö. (2002). *Sosyal bilimler sözlüğü*. Ankara: Vadi yayınları.
- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında okul iklimi ile karar katılma süreci arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Adamson, A. (1970). *The effective leader*. New York: Pitman Publishing.
- Akalın, K. (2003). *Örgütlerde dönüştürücü (transformational) önderlik yaklaşımı ve İzmir'de bir hazır yemek işletmesindeki uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürlerinin liderlik stili ölçeği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akhun, K. (2000). *Yönetimin davranışsal boyutu açısından okul iklimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akman, Y. ve Erden, M. (1998). *Gelişim, öğrenme ve öğretme eğitim psikolojisi (7. Baskı)*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Akyar, A. (2011). *Etkili yönetim ve yöneticilik- lider yönetici adayının el kitabı*. İzmir: İlya Yayınları.
- Arıkan, S. (2009). *Collective efficacy and organizational effectiveness: antecedents and consequences*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bailey, S. (1990). The relationship styles of high school principals and school climate. *Dissertation Abstract International*, 50(9).
- Baran, M. (1997). *Liderlikte dikey ikili bağlantı modeli*. 21. Yüzyılda liderlik sempozyumu, Cilt: 2, 497-506.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 33-49.
- Berberoğlu, G., Özalp, İ., Şahin M. ve Geylan, R. (2004). *Yetki, güç ve liderlik. Yönetim organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Black J. S. and Porter. W.L. (2000). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.,
- Bruegman, S. A. (1995). Women chief executive officers in California higher education: Influence of mentoring and other factors on career advancement. (Unpublished Doctoral Dissertation). California State University Joint Doctoral Program in Educational Leadership, California.
- Bucak, B. E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkileri. *Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7, 11-27.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 263-288.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitimi Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Conger, J. A. and Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439- 452.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul binaları ve örgüt iklimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalıkoğlu, (2004). *Muharip subay ve astsubayların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının muharebe performansları ile ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, O. V. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde dönüşümcü liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dirican, M. (2007). *Öğretmen ve öğrencilerin liderlik algılamaları üzerine bir alan araştırması: Ankara ili lise ve dengi okullar uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. (2000). Türkiye'de eğitim reformu ve reformu gerçekleştirecek liderler olarak okul yöneticilerinde aranan kişilik özellikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 186.
- Eren, E. (2004). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eric, B. (2001). *Hayat denen oyun*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi (No: 174)*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Günbay, İ. (2003). School climate and its effects on high school teachers in different teaching categories. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-24
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hopson, L. M. and Lee, E. (2011). Mitigating the effect of family poverty on academic and behavioral outcomes: the role of school climate in middle and high school. *Children and Youth Services Review*, 33, 2221-2229.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi* (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İhtiyaroğlu, N. (2014). *Okul ikliminin öğretmen etkililiği ve öğrenci okul bağlılığı ile ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- John, C. and Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), 25- 56.
- Kaplan, L. S. and Geoffroy, K. E. (1990). Enhancing the school climate: New opportunities for the counselor. *School Counselor*, 38 (1), 7-12
- Karacaoğlu, İ. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin okul iklimi alguları ile kaynaştırmaya ilişkin tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F., ve Z., Aykanat, (2012). Örgüt iklimi ve örgütsel iletişim: Ardahan Üniversitesi Ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *International Journal of Social Science*, 5(7), 421-436.

- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kesken J. ve Ayyıldız N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 729-754.
- Kılınç, T. (2002). Karizmatik liderlik: tanımları ve olumlu-olumsuz yönleri. <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>. Erişim Tarihi: 12.08.2018.
- Kılınç, H. (2017). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter, J.P. (1999). *Liderler gerçekte ne yapar?* (Meral Tüzel, Çev.) *Liderlik* (45-66). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavioral essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe Inc.
- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki (Tekirdağ Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Owens, R. (1998). *Organizational behavior in education, USA: A Viacom Company*.
- Özçiçek, F., T. (2016). *Örgüt iklimini etkileyen iç etmenler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Peker, Ö. (1993). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: TODAİE.
- Pomroy, A. E. (2005). *A study of principal communication behaviours and school climate in three manie elementary schools*. (Unpublished Master Thesis). The University Of Maine, Maine.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 119-125.
- Shakeshaft, C. (1986). *Women in educational administration*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L., Zhou, Xiaohua T. and Yammarino, Francis J., (2001). The folly of theorizing “a” but testing “b” a selective level-of-analysis review of field and a detailed leader member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515-551.
- Shum, L. C. and Cheng, Y. C. (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal of Educational Administration*, 35(2): 165-184.
- Şahin, S. (2004). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Urbanski, A. and Nickolaou, M.B. (2006). Reflections on teachers as leaders. [http://mw.k12.ny.us/files/filesystem/REFLECTIONS%20ON%20 Teachers.](http://mw.k12.ny.us/files/filesystem/REFLECTIONS%20ON%20Teachers.), Erişim tarihi: 21.09.2018.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9): 109-120.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8).
- Yılmaz, K. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

EKLER

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2018-9267



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.8427114
Konu : Araştırma İzni

27.04.2018

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 09.04.2018 tarih ve 2110 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ekinde bulunan, Müslüm Ünsal ALPAY'a ait "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Çerçevesinde Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması için ilimiz Demirci, Köprübaşı, Şehzadeler ve Yunusemre İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaokullarda yönelik araştırma izni ile ilgili olarak, Müdürlük Makamından alınan 26.04.2018 tarih ve 8293851 sayılı onay yazısı yazımız ekindedir.

Bilgilerinizi ve araştırma tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içerisinde araştırma sonucunu içeren bir kitap ve iki adet CD'nin Müdürlüğümüz Strateji Şubesine teslim edilmesini arz ederim.

İsmail ÇETİN
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Onay yazısı (1 sayfa)
Ölçekler (4 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Açılış ve Kapanış
8293851
SABANCI
Şef

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Ar-Ge Birimi
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)
Faks: (0 236) 231 12 51

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2018-9267



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.8293851
Konu : Araştırma İzni

26.04.2018

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu genelgesi,
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 09.04.2018 tarih ve 2110 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Müslüm Ünsal ALPAY'a ait "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Okul İklimi Çerçevesinde Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması için Demirci, Köprübaşı, Şehzadeler ve Yunusemre İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaokullarda bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; 2017 - 2018 eğitim öğretim yılı içerisinde, okul müdürlüğünün gözetim, denetim ve sorumluluğunda, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ
Müdür Yardımcısı

OLUR
26.04.2018

İsmail ÇETİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Ar-Ge Birimi
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)
Faks: (0 236) 231 12 51

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 14a0-e71f-372a-9a85-79c2 kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2018-9267

Değerli Meslektaşımız,

Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek ve bu ilişkinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

Okul müdürünün liderlik davranışları okul ikliminin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Okul müdürünün liderlik davranışlarının belirlediği atmosfer hem öğretmenlere, hem öğrencilere, hem velilere hem de okuldaki diğer personele yansımaktadır. Okul müdürünün davranışları, insanlar arası iletişimi, yönetim ilkeleri, inançları, tutum ve tavırları okul iklimini şekillendirmektedir.

Hazırlanan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul iklimi, üçüncü bölümde ise okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancımızla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Müslüm Ünsal ALPAY
Uşak Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Öğrencisi

EK 1. 1.BÖLÜM

Bu bölüm, ortaokul kurumlarında görevli öğretmenlerin “ kişisel bilgileri ” ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (x) koyarak yanıtlayınız.

A.Cinsiyetiniz: 1.() Erkek 2.() Kadın

B.Yaşınız: 1.() 20-25 2.() 26-30 3.() 31-35
4.() 36-40 5.() 41-45 6.() 46 ve yukarı

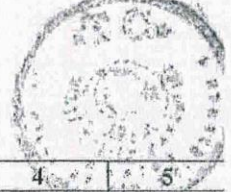
C. Mezuniyet Durumunuz : 1.() Ön Lisans
2.() Lisans
3.() Yüksek Lisans
4.() Doktora

D.Branşınız :

E.Mesleki Kıdeminiz: 1. () 5 yıl ve daha az 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl
4. () 16-20 yıl 5.() 21 ve üzeri

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2018-9267

EK 2. 2.BÖLÜM



OKUL İKLİMİ ÖLÇEĞİ

| Okul İklimi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------|------------------------|---------------------|
| | Tamamen Katılmıyorum | Çoğunlukla Katılmıyorum | Katılıyorum | Çoğunlukla Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 1.Okuldaki öğretmenler öğrencileri sever. | | | | | |
| 2. Bu okuldaki öğretmenler öğrencilerinden yanadır. | | | | | |
| 3.Öğretmenler öğrencilerine hak ettikleri notları verir. | | | | | |
| 4.Öğretmenler öğrencilerin birbirlerine arkadaşça ve nazikçe davranmasına yardımcı olur. | | | | | |
| 5.Öğretmenler öğrencilerine yardım etmeye isteklidir. | | | | | |
| 6.Öğretmenler bir öğrencinin bir sorusu olduğunda sabırlıdır. | | | | | |
| 7.Öğretmenler öğrencilerine yardımcı olmak için fazladan çaba sarf eder. | | | | | |
| 8.Öğretmenler her bir öğrencinin ihtiyaçlarını onlar ve onların ihtiyaçlarına cevap verir. | | | | | |
| 9.Öğretmenler öğrencileri azarlamaktansa över. | | | | | |
| 10. Öğretmenler öğrencilerine karşı adildir. | | | | | |
| 11. Öğretmenler öğrencilere bir birey oldukları bilinciyle davranır. | | | | | |
| 12. Öğretmenler öğrencilerin çalışmalarını tamamlayabilmeleri için dikkatlice açıklamalarda bulunur. | | | | | |
| 13.Bu okuldaki idareciler öğrencilerin düşüncelerini dinler. | | | | | |
| 14.Bu okuldaki idareciler sık sık öğretmenlerle ve velilerle konuşur. | | | | | |
| 15. Bu okuldaki idareciler okulun işleyişi ile ilgili kriterler belirler ve bu ölçütlerin ne olduğu konusunda öğretmenleri, öğrencileri ve velileri bilgilendirir. | | | | | |
| 16.İdareciler, kendileri de sıkı çalışarak iyi örnek olurlar. | | | | | |
| 17.Bu okuldaki idareciler öğrencilerin şikayetlerini ve fikirlerini duymaya isteklidir. | | | | | |
| 18.Öğretmenler ve öğrenciler bu okulda yapılacaklarla ilgili karar verme süreçlerine dahil olur. | | | | | |
| 19.Eğer bir öğrenci biriyle alay ederse, diğer öğrenciler buna katılmaz. | | | | | |
| 20.Bu okuldaki öğrenciler, öğretmen onları izlemiyorken bile davranışlarına dikkat eder. | | | | | |
| 21.Öğrencilerin çoğu öğretmen sınıftan çıksa bile, ders içi kurallara uygun davranır. | | | | | |
| 22.Öğrenciler birbirini önemser. | | | | | |
| 23. Öğrenciler birbirlerine saygı duyar. | | | | | |
| 24.Öğrenciler birbirleriyle arkadaş olmak ister. | | | | | |
| 25.Öğrenciler kendilerini bu okula ait hissederler. | | | | | |
| 26.Veliler okuldaki toplantılara ve diğer faaliyetlere katılır. | | | | | |
| 27.Çevre sakinlerinin pek çoğu bir şekilde bu okula yardımcı olur. | | | | | |
| 28.Okuldaki toplantı ve programlar çevrenin katılımı ile gerçekleşir. | | | | | |
| 29.Çevre sakinleri ve civardaki gruplar, öğrenmede, müzikte, sanat dallarında ve sporda öğrenci başarılarını ödüllendirir. | | | | | |
| 30.Öğrenciler genellikle okul binasında kendilerini güvende hisseder. | | | | | |
| 31. Öğretmenler ve diğer çalışanlar dersten önce ve sonra kendilerini güvende hisseder. | | | | | |
| 32.Çevre sakinleri toplantı ve programlar için akşam saatlerinde okula gelmekten korkmaz. | | | | | |
| 33.Sınıflar genellikle temiz ve düzenlidir. | | | | | |

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2018-9267



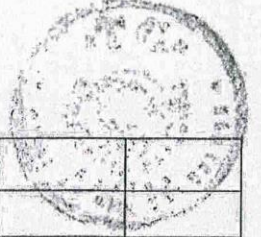
EK 3. OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır.

Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa çarpı (X) işareti koyunuz.

| Okul Müdürünüz; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 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 ise 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 | | | | | |

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2018-9267



| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 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 | | | | | |



Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr>

18.05.2018 (Cum) 10:36

Kime: unsal alpay (unsalpay@hotmail.com) ^

Yanıtla | v

Sayın Alpay;

"Liderlik Stilleri Ölçeği" ni çalışmanızda kullanabilirsiniz, kolaylıklar dilerim.

Doç.Dr.Durdağı AKAN

Kimden: "unsal alpay" <unsalpay@hotmail.com>

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

Gönderilenler: 17 Mayıs Perşembe 2018 9:35:44

Konu: ÖLÇEK İZİN İSTEĞİ

Değerli Hocam,

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programında tez aşaması öğrencisiyim. Danışmanım Doktor Öğretim Görevlisi Abdullah MERT. Tez çalışmamda Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini size atıf yaparak kullanmak istiyorum. İzin vermeniz bizi çok sevindirecektir. Sizden izin konusunda haber bekleyeceğiz. Saygılarımı sunar, iyi çalışmalar dilerim.

Müslüm Ünsal ALPAY

Uşak Üniversitesi

Sosyal Bil. Ens. Öğrencisi
